BEDRIJFSOPLEIDINGEN-ORGANISATIE EN FINANCIERINGSSTRUCTUUR

Naar een verklaring van sectorale verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen

A.M. Aalders

Bedrijfsopleidingen - organisatie en financieringsstructuur

BEDRIJFSOPLEIDINGEN - ORGANISATIE EN FINANCIERINGSSTRUCTUUR

Naar een verklaring van sectorale verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen

(The organisation and finance of corporate training at industry level)

PROEFSCHRIFT

TER VERKRIJGING VAN DE GRAAD VAN DOCTOR
AAN DE ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM
OP GEZAG VAN DE RECTOR MAGNIFICUS
PROF.DR. P.W.C. AKKERMANS M.LIT.
EN VOLGENS BESLUIT VAN HET COLLEGE VAN DEKANEN

DE OPENBARE VERDEDIGING ZAL PLAATSVINDEN OP
DONDERDAG 6 JANUARI 1994 OM 13.30 UUR

DOOR

MARCUS JACOBUS ANTONIUS MARIA AALDERS

GEBOREN TE RENKUM

Promotor: Prof.dr.ing. F.A.J. van den Bosch

Commissie: Prof.dr. J. Paauwe
Prof.dr. J.M.G. Leune
Prof.dr. P. van Berkel

INHOUD

VOORWOORD

Een onderzoeker heeft een enigszins ambivalente houding ten opzichte van de populariteit van het onderwerp van zijn studie. Enerzijds ziet hij graag dat dit thema in de belangstelling staat - dat verhoogt immers de actualiteit en waarde van zijn navorsingen. Anderzijds moet deze aandacht toch ook weer niet te grote vormen aannemen - dat betekent namelijk concurrentie en daarnaast zeer veel leeswerk om de literatuur bij te houden, laat staan er wat aan toe te voegen.

Bedrijfsopleidingen nu mogen zich verheugen in een sterk stijgende belangstelling. Het is geenszins boud te beweren dat weinig onderwerpen de laatste jaren zo'n explosie aan aandacht hebben gekregen als de scholingsinspanningen van bedrijven.

Het schrijven van een proefschrift over dit onderwerp kan het best vergeleken worden met een koninginne-rit uit de Tour de France. In het begin van de etappe gaat alles nog relaxed. Men kan vrijelijk door het onderwerp fietsen, rondkijken en nadenken. Na ongeveer een derde van de rit doemt de eerste col op. Men zoekt naar de cadans — hoe pak ik nu het hoofdtraject, het onderzoek, aan? Soms vol vertrouwen, dan opnieuw onzeker — als je weer eens verneemt van het resultaat van een collega uit het peleton der wetenschappers dat zich ook op deze koers gestort heeft. Na wat uitgeprobeer zit men in cadans. Het onderzoek loopt. Het kenmerk van cadans is dat zij zowel prettig als uitputtend tegelijk aanvoelt. Er worden meters gemaakt — maar wel bij een twee jaar lang non-stop werkweek van 60 uur. Met toch steeds in het achterhoofd "ga ik eigenlijk niet nog veel te langzaam?"

Aan de top tevredenheid, maar ook immer lichte twijfel. Karakteristiek voor een koninginne-rit is dat de top nog niet het einde is. Afgedaald wordt van de hogere sferen van het onderzoek naar het niveau van revisies en bijschaven. Dit laatste onderdeel kan het best omschreven worden als "vals plat". Iedereen, inclusief jezelf, denkt dat je er al bent. Maar de rit duurt nog bijna een jaar.

Een dergelijk evenement kan niet voltooid worden zonder ploegleider en supporters. Ploegleider Frans van den Bosch heeft zich van zijn taak gekweten het slingeren van de coureur, het breed gaan van de onderzoeker, in rechte banen te leiden. Aan structurering en analysekader heeft hij een belangrijke bijdrage geleverd.

Gebrek aan ruimte noopt ertoe vele supporters binnen en buiten Rotterdam ongenoemd te laten. Hetzelfde geldt voor de (hoofdbestuur van) JOVD, waar ik eind jaren tachtig - tijdens het zo nog ontspannende begin van de rit - nog enige tijd aan kon spenderen.

Binnen de faculteit was er mede-coureur Gerrit van Bruggen, de enige die echt de Alpe d'Huez heeft beklommen. Op hetzelfde moment gestart - en warempel samen gefinished. Daar was Henk Volberda (weggekocht bij team RUG), een ronde eerder begonnen en ook eerder voltooid. Voorts Wim Hulsink, recentelijk overgestapt naar ploeg KUB, van een ronde later; nu vlak voor de top (en ook het vals plat). Deze maten van het métier vormden onderdeel van de equipe die deze Koninginne-rit voor mij vergemakkelijkte.

Buiten de faculteit waren er mijn collega's van de afdeling Regionaal Economisch Onderzoek van de Overijsselse Ontwikkelingsmaatschappij, die hebben moeten leven met de stress gemoeid met het vals plat.

Doorslaggevend zijn echter geweest mijn ouders en Jolanda. Mijn ouders maakten de training vooraf mogelijk, en zorgden voor de setting tijdens deze aanloop en de rit. Jolanda maakte dat de zeldzame momenten van rust ook het karakter van ontspanning kregen. Bij haar werd het hotelletje waarin de coureurs overnachten tot een huis.

Rotterdam/Ommen, augustus 1993.

1 Bedrijfsopleidingen - van ondergesneeuwd kindje naar high topic

1.1 Inleiding

De aandacht in wetenschap en beleid voor bedrijfsopleidingen is de laatste jaren fors gestegen. Ook hebben, zoals we zullen zien, de uitgaven voor bedrijfsopleidingen een aanzienlijke groei doorgemaakt. Lang echter is het onderzoek naar het verschijnsel bedrijfsopleidingen onderbelicht gebleven. Wettelijk was er nagenoeg niets geregeld, en ook financieel was de bemoeienis van overheidswege minimaal. Binnen de volwasseneneducatie lag de nadruk meer op vorming en individuele ontplooiing; voor de meer direct op de functie gerichte training was weinig belangstelling. Om verschillende redenen is de belangstelling voor bedrijfsopleidingen de laatste jaren sterk toegenomen.

Met name veranderingen in de organisatie-omgeving, de technologische ontwikkelingen en de voortgaande internationalisering van het bedrijfsleven, nopen tot een forse scholingsinspanning om het menselijk kapitaal in de organisatie aan steeds snellere veranderingen aan te passen. De voortgaande ontgroening impliceert tevens dat bij de verwerving van kennis de nadruk meer op het zittende personeel zal komen te liggen. Op zich zijn technologische ontwikkeling en concurrentie niet van vandaag of gisteren. Volgens velen is er echter sprake van een versnelling en verscherping, die, in combinatie met het dalend aanbod van jongeren, ertoe hebben geleid dat de aandacht voor scholing van werkenden zo'n vlucht heeft genomen.

In paragraaf 4 zal op de achtergrond van deze omslag worden ingegaan. Eerst zal het fenomeen bedrijfsopleidingen binnen het perspectief van het onderzoek op het gebied van volwasseneneducatie geplaatst worden (paragraaf 2). In paragraaf 3 zal dan het in de jaren zeventig en tachtig verrichte onderzoek naar omvang en structuur van bedrijfsopleidingen aan de orde komen. Hierbij beperken we ons vooralsnog tot Nederland. Er zal wat langer worden stilgestaan bij de meest uitgebreide van deze onderzoeken, de CBS-enquête naar bedrijfsopleidingen (1988b)[1]. Uit dit onderzoek bleek onder meer dat er grote verschillen in omvang en structuur tussen bedrijfsklassen bestaan. Reeds was uit eerder onderzoek

---

1 Vlak voor afronding van dit onderzoek zijn de resultaten van een tweede enquête van het CBS gepubliceerd. Voorliggend promotie-onderzoek vond vooral in 1991 en 1992 plaats, en werd in eerste versie afgesloten in februari 1993. Deze nieuwe CBS-data konden derhalve niet in het onderzoek naar de brancheverschillen in opleidingsintensiteit worden meegenomen. Daarbij komt dat in 1990 de opleidingsintensiteit slechts naar een tiental bedrijfstakken onderscheiden, in plaats van de 40 klassen in 1986.
Waar mogelijk zal in de samenvatting van de brancheverslagen (hoofdstukken 4 en 5) en in het slothoofdstuk bij enige bevindingen worden stilgestaan. Tevens komen in dit inleidende hoofdstuk nog enige bevindingen uit deze jongste enquête aan de orde.

duidelijk geworden dat tussen bedrijfstakken discrepanties bestonden. Het CBS-onderzoek was echter voor Nederland het eerste onderzoek waar deze verschillen in intensiteit voor een groot aantal bedrijfsklassen (40) aan het licht kwam. De opleidingsintensiteit gemeten als "aantal gevolgde cursussen per 100 werknemers" varieerde van 1 tot boven de 100. De begripsomschrijving van bedrijfsopleidingen zal eveneens onderdeel van deze paragraaf vormen. Vervolgens zal bezien worden of er inderdaad sprake is van een versnelling en verscherping van genoemde factoren (paragraaf 4). Hierbij zal eveneens de operationaliseerbaarheid van deze factoren op bedrijfsklasse-niveau aan de orde komen, daar de bedrijfsklasse een belangrijk analyse-niveau in dit onderzoek is.

Deze omvangsverschillen tussen branches[2] staan centraal in dit onderzoek. Met name de vraag of dit patroon verklaard kan worden uit verschillen in intensiteit waarmee voornoemde omgevingsfactoren hun invloed hebben op bedrijfsklassen. Het lijkt bijvoorbeeld voor de hand liggend dat in een hoogtechnologische branche meer opgeleid zal worden dan in een branche wier produktieproces veel minder geavanceerde technieken vereist. Daarnaast echter kunnen andere, meer branche-interne factoren een rol spelen. Niet alleen de intensiteit verschilt per branche, ook de wijze waarop in de opleidingen voorzien wordt. Opleidingen kunnen intern verzorgd worden danwel extern plaatsvinden. Het percentage interne opleidingen varieerde van 9% tot 92%. Wetenschappelijk en beleidsmatig is vooral interessant welke vormen van samenwerking op brancheniveau zich voordoen, alsmede hun knelpunten en effecten.

In paragraaf 5 zal een analyse-kader gepresenteerd worden waarin verschillen in opleidingsintensiteit op brancheniveau verklaard worden uit branche-externe en branche-interne factoren. Dit kader zal leidraad zijn in het verdere onderzoek. In paragraaf 6 zal nagegaan worden of met een eenvoudige statistische (regressie-)analyse de bijdrage van deze interne en externe factoren, voorzover operationaliseerbaar, gekwantificeerd kan worden. In paragraaf 7 tenslotte zal ingegaan worden op de opzet van dit onderzoek.

1.2 Moederschoot volwasseneneducatie

Historisch is de bemoeienis van de overheid bij de volwasseneneducatie (v.e.) lange tijd zeer gering geweest. Tot in de jaren zestig beperkte de overheid zich tot een rol van "liberale toeschouwer"; de overheid moest zich onthouden van bemoeienis met educatieve programma's (vrees voor staatspedagogiek). Pleidooien voor een meer voorwaardenscheppend beleid (planning for freedom), een

---

2 Het CBS maakt een Standaard Bedrijfs Indeling naar 9 bedrijfstakken (1-digitniveau), 58 bedrijfsklassen (2-digit), 306 bedrijfsgroepen (3-digit) met daaronder een groot aantal bedrijfssubgroepen, de branchecode. De term branche wordt als aanduiding van een sociaal-economische eenheid in het dagelijks spraakgebruik echter voor verschillende niveaus gebruikt (ITS/De Vries & Van Geest, 1992; EZ/Bergeijk e.a., 1992). Daarbij komt dat voor scholing het CAO-kader van belang zal blijken te zijn, wat zich op meerdere SBI-niveaus afspeelt. In dit onderzoek zullen de termen branche en bedrijfsklasse door elkaar gebruikt worden.

beleid van stimulering en subsidiëring, werden verworpen; het beginsel van soevereiniteit in eigen kring en het subsidiariteitsbeginsel bleven lang de overhand houden.

In de jaren zestig kwamen vorming en educatie van volwassenen, mede door internationale tendensen (éducation permanente), meer in de interessesfeer van de overheid (oprichting van CRM en overheveling van de zorg voor de volksontwikkeling naar dit nieuwe ministerie). Beleid en doelstelling waren in deze periode evenwel meer gericht op geestelijke en culturele vorming dan op scholing, ondanks dat dit laatste misschien met het oog op de wederopbouw nuttig geweest zou zijn geweest. Hajer zegt hierover: "De volwassenenvorming wordt in deze jaren niet aangesproken om bijdragen te leveren aan het economisch beleid in technisch-instrumentele zin, bijvoorbeeld door in haar takenpakket meer ruimte te geven aan functionele beroepsvorming .... Die opgave behoefde niet te worden vervuld; ze werd toevertrouwd aan het technisch onderwijs, de leerlingstelsels en de rijkswerkplaatsen voor vakontwikkeling" (1981, 72). En even later: "Het produktie- en arbeidsbestel kregen in de volwassenenvorming in deze tijd opmerkelijk weinig aandacht. Vanwege de tendenties tot rationalisatie en mechanisatie wordt dit samenlevingsverband allereerst als een bedreiging ervaren" (1981, 80). De discussie in de volwasseneneducatie richtte zich meer op de beheersstructuur (door het ontbreken van overheidsbemoeienis was er een wirwar van instanties op dit terrein ontstaan), dan op de inhoud; deze ligt nog steeds binnen "een ellips met vormingswerk en onderwijs als twee brandpunten" (Frese, cit. Hajer, 1981, 169).

Het was de tijd van economische voorspoed, en het was de taak van de overheid, in samenwerking met wat nu het maatschappelijk middenveld wordt genoemd, te werken aan de vertaling van welvaart in welzijn. Juist ook omdat het veld zich organiseerde (onder andere in het Nederlands Centrum voor Volksontwikkeling) was deze ontwikkeling mogelijk. De arbeidsmarktoriëntatie van de v.e. komt met de verslechtering van de economische situatie eind jaren zeventig. In de Beginselennota Volwasseneneducatie (1981, 23) wordt gesteld "het is een probleem dat het educatieve aanbod niet voldoende of niet snel genoeg kan inspelen op de ontwikkelingen in de arbeidssector". Later wordt dit in de nota Hoofdlijnennotitie Volwasseneneducatie (1983) verder uitgewerkt, waarbij de idee van een Kaderwet voor het eerst verschijnt, met een verdere uitwerking van de beleidsterreinen die in aparte regelstelsels dient te geschieden.

Deze toegenomen aandacht voor het scholingsaspect in de volwasseneneducatie liep parallel aan de accentverschuiving in het arbeidsvoorzieningsbeleid, waar een beleid gericht op bestrijding van conjunctureel geachte werkloosheid middels loonkostensubsidies vervangen werd door een beleid gericht op bestrijding van de structurele onevenwichtigheden op de arbeidsmarkt middels scholingsmaatregelen. Dit overheidsbeleid resulteerde in financiële ondersteuning van de praktijkcomponent van het leerlingwezen, en subsidieregelingen voor scholing van werklozen of met werkloosheid bedreigden. Was met enkele rijksregelingen al een stuk decentralisatie en onderlinge afstemming bereikt, met de Kaderwet Volwassenen-educatie 1991 en de tripartisering van de Arbeidsvoorziening is de uitwerking

naar decentraal (regionale besturen voor arbeidsvoorziening, gemeenten, provincies) ingevulde afstemming compleet.

De overheid blijft zowel aangaande de volwasseneneducatie als aangaande de arbeidsvoorziening buiten het terrein van bedrijfsopleidingen: "voor alleen op het bedrijf gerichte scholing (specifieke functietraining) ligt de verantwoordelijkheid primair bij het bedrijf zelf. Indien de bedrijfsopleiding echter ruimer wordt opgezet, een rol speelt bij de vergroting van de functionele mobiliteit op de arbeidsmarkt, danwel een ondersteuning is van het beleid ter versterking van het bedrijfsleven, dan kan de overheid in het kader van het arbeidsvoorzieningsbeleid medeverantwoordelijkheid gaan dragen" (O & W, 1985, 62-63).

Tot nu toe wordt slechts in beperkte mate inhoud gegeven aan deze vormen van publiek-private samenwerking op het gebied van scholing voor werkenden (zie verder paragraaf 2.6).

De wetenschappelijke interesse voor volwasseneneducatie richtte zich in de jaren zestig en zeventig eveneens voornamelijk op het vormingselement, later aangevuld met een onderwijscomponent. Zo was er medio jaren zeventig een redelijk beeld over deelname aan en kosten van verschillende vormen van vormings- en ontwikkelingswerk en algemeen vormend dag/avondonderwijs voor volwassenen, uitgesplitst naar sub-categorie[3]. Naar deelname aan opleidingsactiviteiten in bedrijven kon slechts gegist worden[4].

Voorzover er in de wetenschappelijke literatuur aandacht werd besteed aan opleidingsactiviteiten in bedrijven, richtte deze zich vooral op scholing van jongeren, met name in het kader van het leerlingwezen. Dit werd vergemakkelijkt door de vroege wettelijke regeling (Nijverheidswet, 1919; Wet op het Leerlingwezen, 1966) en de daarmee samenhangende overheidsbemoeienis, en de hieruit volgende institutionalisering, veelal resulterend in (bedrijfstakgewijze) opleidingsorganisaties.

Tot medio jaren zeventig was over omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in ieder geval weinig bekend. Zoals we later zullen zien is dit niet uniek voor Nederland. Vanaf die periode is de aandacht voor bedrijfsopleidingen echter gestaag toegenomen.

---

3 Commissie Bevordering Plaatselijke Educatieve Netwerken/Commissie Open School, zevende advies "Kosten en Financiering van de volwasseneneducatie" (1978). Het aantal deelnemers werd geschat op een half miljoen (excl. enige categorieën vormingswerk als muziekscholen, vormingswerk in kerken, vakbonden etc., en excl. bedrijfsopleidingen/leerlingwezen en). Hiermee was een kleine half miljard gulden gemoeid. Momenteel verzorgt het CBS jaarlijks de "Volwasseneneducatie, statistisch overzicht". Bedrijfsopleidingen en opleidingen van verenigingen als vakbonden en politieke partijen, alsmede niet-erkende particuliere instituten worden niet meegenomen.

4 De CBPEN schatte in eerste instantie het aantal deelnemers aan interne opleidingen op 200 à 300 duizend personen en het aantal deelnemers aan externe opleidingen op 150 duizend (CBPEN, 1977, 65/66; zij baseren zich hier op de GIPT-cijfers - zie volgende paragraaf). Ruim een jaar later worden deze schattingen door dezelfde commissie neerwaarts bijgesteld; men heeft het nu over plm. 125 duizend deelnemers aan interne opleidingen (zevende advies, 1978). De kosten werden in dit zevende advies geraamd op een kleine 300 miljoen. Door enige leden van de commissie is deze raming nog geen jaar later bijgesteld tot 1 miljard (CPBEN/Hajer & Hey, 1979).

1.3 Terreinverkenningen en probleemstelling

Een der eerste uitingen van groeiende interesse voor bedrijfsopleidingen was het congres "Permanente opleiding van volwassenen in het bedrijfsleven" (COP/SER, 1973). Met dit congres werd een vertaalslag gemaakt naar het bedrijfsleven van het in 1967 door de Raad van Europa gelanceerde begrip "permanente educatie". Blijkens de verschillende lezingen op dit drukbezochte congres (bijna 1000 deelnemers) werd alom erkend dat permanente educatie een door toenemende omgevingsveranderingen afgedwongen noodzaak is. Naast de stellingname dat permanente educatie de mens in zijn totaliteit moet dienen werden nu bovendien geluiden gehoord dat zij meer de vakman in het perspectief van de organisatiebehoeften moest dienen.

In opdracht van COP/SER heeft het adviesbureau GITP onderzoek verricht naar leren van ouderen. Onderdeel was een inventarisatie van het aanbod van interne opleidingen in bedrijven, "voorzover (gewoonlijk) minstens een kwart van de cursisten ouder zijn dan 27 jaar" (GITP/Janmaat, 1975). Van de bedrijven bleek 60% interne opleidingen voor volwassenen te kennen. Grotere bedrijven, en bedrijven in de industrie, handel/bank en verzekering, en vervoer/communicatie zaten boven het gemiddelde. De opleidingen waren overwegend van korte duur (60% minder dan een maand). Ouderen en vrouwen waren ondervertegenwoordigd. Meestal betreft het bijscholing; de cursussen hebben een niveau-behoudend karakter. Vaktechnische cursussen, gevolgd door administratie en sociale vaardigheden overheersen. Samenwerking tussen bedrijven komt weinig voor. In paragraaf 2 is al melding gemaakt van CBPEN-schattingen die gedeeltelijk gebaseerd zijn op de GITP-bevindingen.

Eerst met de Arbeidskrachtentelling van 1979 heeft het CBS aandacht besteed aan bedrijfsopleidingen. Op het moment van ondervragen nam ruim 2% van de werkzame bevolking deel aan een bedrijfsopleiding (excl. dagopleiding in het bedrijf; CBS/Einerhand e.a., 1984b). Hoger opgeleiden, jongeren, en personen werkzaam in de financiële en overige dienstverlening hebben een grotere deelnamekans. Over hetzelfde jaar is via het Aanvullend Voorzieningengebruik Onderzoek door het Sociaal Cultureel Planbureau een profielschets gemaakt van de deelnemer aan volwasseneneducatie (CBS, 1984a). Op het moment van enquête nam een kleine 4% deel aan een bedrijfsopleiding ("interne cursus bij het bedrijf/instelling waar u werkt"). De bedrijfsklasse waarin men werkzaam is, gevolgd door beroep en leeftijd, zijn de belangrijkste factoren die deelname aan een bedrijfsopleiding beïnvloeden. Geslacht en opleidingsniveau hebben een geringe onafhankelijke invloed.

Het maandblad PW heeft in 1980 en 1982 onder de personeelsfunctionarissen in haar lezerskring navraag gedaan naar de mate waarin hun organisatie aan opleidingen deed. Zo'n 16 à 17% van de werknemers volgde jaarlijks een opleiding (incl. leerlingwezen). De steekproef was beperkt in omvang (100 bedrijven) en kende weinig kleine bedrijven (slechts 1 met minder dan 100 werknemers). Drie jaar later waagde men zich niet aan een nieuwe totaalschatting. Wel bleek dat ondanks de economische neergang bijna de helft meer aan opleidingen was gaan doen, terwijl slechts 10% een daling meldde.

Vanaf 1985 is de intensiteit van onderzoek naar omvang en structuur van bedrijfsopleidingen goed op gang gekomen. Na de eerste voorzichtige uitgavenschatting van 1 miljard (CBPEN; zie noot 4) is in 1986 op basis van een steekproef een schatting gemaakt van de totale kosten van bedrijfsopleidingen in het bedrijfsleven (SZW/Bakkenist/Wijers, 1986). De steekproef is gehouden onder 46 grotere bedrijven (> 300 werknemers, waarvan 32 > 1000 werknemers), daar verondersteld is dat hier het overgrote deel van de opleidingsactiviteiten plaatsvindt. De f. 1500,- opleidingskosten per werknemer betekent dat in de 300+ bedrijven ongeveer 3 miljard aan opleidingen besteed wordt. Tezamen met een geschatte half miljard voor de kleinere bedrijven is de totale raming 3,5 miljard. Leerlingwezen is in de vraagstelling niet uitgesloten. Jaarlijks ontving minstens 35% van het personeel in de onderzochte bedrijven een opleiding (de verhouding cursisten/werknemersvolume is ruim 50%). Belangrijkste redenen om op te leiden waren technologische en commerciële ontwikkelingen en aansluitingsproblemen (met name bij informatica). Bedrijven in de financiële en overige dienstverlening en in de transportsector scoren bovengemiddeld. Intern opleiden overheerst en zal ook bij de verwachte stijging in opleidingen blijven overheersen. Vermeldenswaard is nog dat driekwart van de bedrijven de rol van CAO's weinig tot niet relevant achtten.

Naar aanleiding van het akkoord in de Stichting van de Arbeid van 2 mei 1986, waar werd afgesproken dat "werkgevers en werknemers gezamenlijk de mogelijkheden zouden onderzoeken de scholingsactiviteiten van het bedrijfsleven te intensiveren", is in opdracht van de COB/SER een onderzoek verricht naar de omvang van branche-opleidingen in Nederland (COB/SER, 1987a). Het betrof "opleidingen georganiseerd door bedrijfstak- en branche-organisaties" (voornamelijk werkgeversorganisaties en paritair bestuurde opleidingsinstanties); het leerlingwezen en opleidingen verzorgd door individuele bedrijven werden uitgesloten. De 35 onderzochte organisaties bleken nogal heterogeen te zijn in omvang, werkwijze en taakopvatting. Daarbij kwam dat informatie over cursussen, deelnemers en kosten bij lang en na niet volledig aanwezig was: "Per meewerkende brancheorganisatie varieert de omvang en betrouwbaarheid van de beschikbare kwantitatieve informatie dusdanig, dat het thans onmogelijk is de opleidingsinspanningen van de verschillende branches met elkaar te vergelijken" (1987a, 10). Slechts drie van de branche-organisaties bleken over alle gevraagde kwantitatieve informatie te beschikken. Gemeten in opleidingsuren bleken branche-opleidingen in meerderheid gevolgd te worden door (potentieel) zelfstandigen. Gemeten in cursisten overheerste uitvoerend personeel. Driekwart van de cursussen was vaktechnisch. Nieuwe apparatuur, technieken en/of produkten, alsook wettelijke voorschriften vormden de belangrijkste prikkels voor aanpassing van het cursusaanbod. Voor 1985 werd het aantal deelnemers geschat op ruim 100 duizend, de kosten bedroegen 300 miljoen.

In 1988 zijn twee publikaties verschenen die tot de meest uitgebreide behoren waar het gaat om inventarisatie van omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in Nederland. Het Twentse Bedon-project (Bedrijfsopleidingen in Nederland; Mulder e.a., 1988) omvatte een meer kwalitatief onderzoek, onder andere een enquête onder 113 bedrijven, een enquête onder 57 bedrijfsopleiders, enige case-

studies en enige panelonderzoeken onder deskundigen. Meer kwantitatief van aard is de CBS-enquête "Bedrijfsopleidingen in Nederland 1986" geweest. Alvorens in te gaan op enige uitkomsten willen we eerst stilstaan bij een andere bijdrage die in deze twee onderzoeken is geleverd, en wel de begripsmatige: wat verstaan we onder bedrijfsopleidingen?

Op basis van een diepgaand literatuuronderzoek is in het Twentse onderzoek voor de volgende definitie van bedrijfsopleidingen gekozen: "Bedrijfsopleidingen zijn binnen het organisatiebeleid passende voorzieningen die erop zijn gericht om bij de leden van arbeidsorganisaties doelgerichte leerprocessen te realiseren, die het functioneren en de ontwikkeling van de werknemers en de organisatie direct dan wel indirect ten goede komen" (Mulder e.a., 1988, 16)[5], een omschrijving die op een aantal punten verder wordt geoperationaliseerd. Zoals dat de opleiding buiten de werksituatie moet plaatsvinden. Daarmee wordt in deze definitie "training-on-the-job" uitgesloten.

Het CBS stelt dat er bij "een opleiding sprake moet zijn van: bijeenkomsten op een vooraf bepaalde plaats en tijd, een min of meer vaste groep deelnemers, met het oogmerk bepaalde leerdoelen te bereiken". Voorts worden on-the-job training, stages, vormingswerk en het leerlingwezen expliciet uitgesloten.

Inhoudelijk is er weinig verschil tussen de definities van het CBS en Mulder. In deze definities komen enkele elementen steeds terug:

- het is voor *leden van de organisatie*,
- het betreft *intentionele leerprocessen*,
- gericht op *bepaalde leerdoelen*,
- waarbij het *belang van de organisatie* voorop staat.

Hiermee is on-the-job training en het leerlingwezen niet uitgesloten. Deze worden in de meeste onderzoekingen naar bedrijfsopleidingen nochtans niet meegenomen. Eerstgenoemde wordt vaak uitgesloten om redenen van gebrekkige meetbaarheid (althans in enquêtes). Het leerlingwezen wordt meestal uitgesloten omdat dit tot het initiële onderwijstraject wordt gerekend (gezien het wettelijk kader en de vaak directe doorstroom van scholieren hierin).

Het CBS maakt nog onderscheid tussen "bedrijfsopleiding" (uitsluitend toegankelijk voor eigen werknemers) en "externe opleiding" (ook toegankelijk voor anderen). Daar het begrip bedrijfsopleiding onzes inziens in het dagelijks leven een soort koepelbegrip is geworden, waar doorgaans ook opleidingen bij bijvoorbeeld particuliere instituten onder vallen, geven wij de voorkeur aan de begrippen "interne bedrijfsopleiding" en "externe bedrijfsopleiding".

Wij omschrijven bedrijfsopleidingen als "*doelgerichte leerprocessen, niet vallend onder het reguliere onderwijs, voor een bepaalde groep werknemers, op een vooraf bepaalde plaats en tijd, waarbij het organisatiebelang voorop staat*". In deze definitie zijn de vier gemeenschappelijke elementen uit de andere

---

5 Veel elementen van deze definitie zijn terug te vinden in Thijssen: "een geheel van voorzieningen, passend in het organisatiebeleid, om bij bepaalde groepen personeelsleden doelgerichte leerprocessen te realiseren als conditie voor het functioneren van een organisatie" (1988, 30).

definities terug te vinden. Wat sterker dan in de genoemde definitie is het organisatiebelang naar voren gehaald. Daarnaast is het element "bepaalde tijd en plaats" uit de CBS-omschrijving overgenomen om werkplek-instructie uit te sluiten. Gelijk aan de meeste andere omschrijvingen wordt training-on-the-job niet meegenomen. Dit heeft meer praktische dan principiële gronden. Op zich dekt de term opleiden (Van Dale: "onderrichten, de nodige kennis en vaardigheid bijbrengen") ook werkplek-instructies. Maar omdat over de omvang van niet-formele inspanningen nog veel minder bekend is dan over de omvang van formele opleidingsinspanningen (voorzover ons bekend is zelfs een ruwe schatting voor Nederland niet aanwezig), alsmede vanwege het lastige afbakeningsprobleem wordt on-the-job training ook in onze omschrijving uitgesloten. Tevens zijn om eerder genoemde redenen het leerlingwezen, stages, vormingswerk en dergelijke uitgesloten. Daar zal blijken dat bij het opzetten van sectoraal opleidingsbeleid vaak gebruik wordt gemaakt van de reeds voor het leerlingwezen bestaande structuur (zelfde personen, gebouwen, cursussen), worden een aantal onderzoeksvragen over knelpunten en effecten van branchebeleid ook voor het leerlingwezen gesteld.

Onze indeling intern - extern is ook gebaseerd op een andere dat die het CBS hanteert. Waar het CBS als criterium neemt of de opleiding toegankelijk is voor werknemers van andere organisaties, beschouwen wij of voor de opleiding derden van buiten de eigen organisatie worden ingehuurd. Een opleiding (mede) verzorgd door een ingehuurd opleidingsbureau, maar alleen toegankelijk voor de werknemers van een organisatie, wordt door het CBS als interne opleiding, en door ons als externe opleiding beschouwd. Wij menen dat de term "extern" meer betrekking heeft op de vraag of derden bij het opleidinsgtraject worden ingeschakeld, dan op de kwestie of nu alleen werknemers van een bedrijf deelnemen. Indien tot opleiden besloten is lijkt een primaire keuze het wel of niet geheel zelf uitvoeren van de opleiding.

Keren we terug tot het Bedon-project. Voornaamste bevindingen van de twee enquêtes alsmede van een onderzoek onder 17 grote ondernemingen:

- Voornaamste redenen om (meer) op te leiden zijn in volgorde: technologische ontwikkelingen; veranderingen in de organisatie (met name scholing ter verhoging van kwaliteit en flexibiliteit); kwalitatief en kwantitatief onvoldoende arbeidsaanbod (leidend tot bijscholing van het zittend personeel ter vergroting van de flexibiliteit).
- Per saldo is er een lichte trend richting uitbesteden van opleidingen.
- De rol van de CAO zal toenemen; alleen de grote bedrijven zien hier merendeels geen aanvullende scholingsafspraken komen. Samenwerking tussen bedrijven op scholingsgebied komt weinig voor; dit om redenen van te grote onderlinge verschillen alsook om concurrentie-overwegingen.
- Een minderheid der bedrijven geeft aan een groter beroep op overheidsvoorzieningen te gaan doen. Het onderzoek onder de grote bedrijven leerde dat subsidies voor hen geen invloed hebben op het opleidingsbeleid.

Aandacht verdient evenzeer het laatste onderdeel van het Bedon-project. Onder 21 deskundigen is een onderzoek gehouden naar wat veelbelovende terreinen voor vervolgonderzoek op het gebied van bedrijfsopleidingen zouden zijn. Nagenoeg alle geselecteerde onderzoeksterreinen werden relevant geacht, wat duidt op een brede interesse in vele facetten van het opleidingswezen. De meeste aandacht ging uit naar de rol van het opleidingsbeleid in een veranderende organisatie-omgeving, liefst in internationaal verband. De relatie tussen het strategisch beleid van de organisatie, waar veranderingen in de organisatie-omgeving een belangrijke invloed op uitoefenen, en de rol van opleidingsbeleid, kreeg als onderzoeksvraag de hoogste prioriteitsscore. Deze trends kwamen ook naar voren in een enquête gehouden onder bijna 200 personeelsmanagers: afstemming HRM - strategische beleid, en scholing/bijscholing scoorden van de 40 items het hoogst (VNO managementscentrum "De Baak"; 1988, 9, 21), alsmede in onderzoek van Price Waterhouse/EUR (1992): training is van de 14 items de belangrijkste doelstelling van het personeelsmanagement voor de komende 3 jaar.

De CBS-enquête is het meest uitgebreide onderzoek op dit terrein[6]. Het onderzoek heeft betrekking op bedrijven met 5 of meer werknemers in de private sector, waar 3 van de 4,5 miljoen werknemers in Nederland werkzaam zijn. Gecategoriseerd naar bedrijfsgrootte zijn enige bevindingen weergegeven in Tabel 1.1. op de volgende bladzijde.

Absoluut gaat het om 762 duizend deelnemers, waarmee 2,3 miljard gulden gemoeid is. Per deelnemer zijn de kosten in doorsnee 3000 gulden; bij grote bedrijven lag dit hoger dan bij kleine bedrijven. De gemiddelde interne bedrijfsopleiding duurde 7 dagen.

Het blijkt dat grote bedrijven relatief veel meer aan bedrijfsopleidingen doen dan kleinere bedrijven. Werknemers volgen in grote bedrijven veel vaker een bedrijfsopleiding volgen dan in kleine bedrijven, en grote bedrijven spenderen ook beduidend meer aan opleidingen. De verschillen in opleidingsintensiteit lijken in de tweede helft van de jaren tachtig overigens iets kleiner geworden te zijn.

Deze verschillen naar grootteklasse zijn één ding. Iets anders zijn de verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen naar bedrijfsklasse.

Dat deze verschillen er zijn kwam reeds uit eerdere onderzoeken naar voren. Uit de laatste kolom van tabel 1.1 komt naar voren dat kleine bedrijven hun opleidingen meer uitbesteden, en grote bedrijven deze in meerderheid zelf uitvoeren. Bij de stijging van het aandeel interne opleidingen moet de kanttekening gemaakt worden dat het CBS hier in-company opleidingen in meerekent, omdat zij exclusief voor de eigen werknemers toegankelijk zijn. In-company opleidingen worden door ons evenwel tot de externe opleidingen gerekend, omdat

---

6 Eerst is een voorenquête onder 24 duizend ondernemingen gehouden, om te weten te komen hoeveel bedrijven opleidingsactiviteiten ontplooien (en zo te voorkomen dat deze bedrijven onnodig uitgebreide vragenlijsten kregen). Vervolgens is het hoofdonderzoek onder 5000 bedrijven gehouden (respons 66%). Het CBS berekende dat ruim de helft van de bedrijven (waar een kwart van de werknemers werkt) opleidingsactiviteiten ontplooit, variërend van 30% in het kleinbedrijf (5- < 100 werknemers) tot 94% in het grootbedrijf ($\geq$ 500 werknemers).

een externe partij ingehuurd wordt. In 1990 bleek bij de helft van alle interne opleidingen externe instanties te worden ingehuurd.

Dat de verschillen in opleidingsintensiteit en voorzieningswijze omvangrijk zijn blijkt ook uit bijlage 1.1.

Tabel 1.1 Omvang en structuur van bedrijfsopleidingen naar grootteklasse

Grootteklasse werknemers	Deelnemers als % werknemersbestand		Kosten als % van de loonkosten		Externe opleidingen als % bedrijfsopleidingen	
	1986	1990	1986	1990	1986	1990
5-< 100	10	15	0,5	0,6	67	62
100-< 500	25	34	1,2	1,1	56	38
≥500	46	56	2,9	3,2	34	26
Totaal	25	34	1,5	1,7	42	35

Bron: CBS, 1988b; op basis van tabellen 2, 6 en 9.

De opleidingsintensiteit blijkt per branche flink uiteen te lopen. Er zijn branches waar jaarlijks slechts enkele procenten van de werknemers een opleiding volgt, maar evenzo branches waar bijna elke werknemer jaarlijks een of meer cursussen volgt.

Voorts blijkt de wijze waarin in de opleiding wordt voorzien per branche te verschillen. In die zin, dat in sommige branches meer dan 90% van de opleidingen binnen het bedrijf geschiedt, terwijl in andere branches juist evenzovele opleidingen uitbesteed worden. Dit uitbesteden gebeurt op zijn beurt naar regulier onderwijs (11%), branche-opleidingen (31%) of particuliere instituten (58%), waarbij deze aandelen weer per branche verschillen.

Het zijn deze verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen naar bedrijfsklasse die in dit onderzoek centraal staan. Waarbij bij "structuur" niet alleen gedacht moet worden aan de mate van uitbesteding, maar meer algemeen naar de mate waarin op branche-niveau opleidingsbeleid gemaakt wordt. Naast het (laten) ontwikkelen van opleidingen valt dan ook te denken aan het subsidieren hiervan door de bedrijfsklasse (verevening van opleidingskosten).
Preciezer geformuleerd luidt de centrale probleemstelling in dit onderzoek:
In hoeverre zijn verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches het gevolg van verschillen in branchestructuur en omgevingsfactoren tussen branches, en hoeverre spelen organisatie- en financieringsstructuur alsmede arbeidsverhoudingen op branche-niveau een rol?

Bij het analyseren van de rol van organisatie- en financieringsstructuur spelen zowel de knelpunten bij het ontstaan ervan als de effecten ervan mee. Zowel de

vraag of er opleidingsbeleid op brancheniveau tot stand komt, als de vraag wat de effecten zijn van dit beleid op de opleidingsintensiteit moeten in het onderzoek worden meegenomen.

Voordat deze onderzoeksvraag vertaald wordt in een analysekader dat leidraad zal vormen voor het verdere onderzoek, zal worden stilgestaan bij de omgevingsveranderingen die de interesse voor en deelname aan bedrijfsopleidingen hebben doen toenemen. Deze omgevingsveranderingen ook van belang waar het gaat om de sectorale opleidingsverschillen. Deze omgevingsveranderingen kunnen de kwalificatiebehoefte in de ene branche meer raken dan de andere sector.

1.4 Turbulente tijden

De opgetreden verschuiving in aandacht van vorming van het individu naar opleiden ten behoeve van de organisatie wordt toegedicht aan de mindere financiële positie van bedrijven en overheid (nopend tot rationalisatie van het opleidingsbeleid) en aan de versnelling in de omgevingsverandering. Op dit laatste zal hier nader ingegaan worden. Naast deze verklaring van de toegenomen uitgaven van bedrijfsopleidingen in de tijd, de longitudinale component, kunnen als gezegd deze omgevingsveranderingen ook van invloed zijn op het sectorale patroon in opleidingsintensiteit. Het is deze vergelijking waar het in dit onderzoek om draait. Met het oog hierop zal tevens de operationaliseerbaarheid van de omgevingsfactoren voor bedrijfsklasse-analyse aan de orde komen.

De verschillende omgevingsfactoren zijn in vier clusters in te delen:

- *technologische ontwikkelingen*
- *afzetmarktontwikkelingen*
- *arbeidsaanbodontwikkelingen*
- *overheidsbeleid*

Deze factoren zijn terug te vinden in het omgevingsmodel van Fombrun (1982) en Fahey & Narayanan (1986). In dit SEPT-model wordt onderscheid gemaakt naar *S*ociale factoren (w.o. demografie), *E*conomische (w.o. afzetmarkt), *P*olitieke (w.o. overheid) en *T*echnologische factoren.

Een ander analysekader wat ter hand genomen kan worden is dat van Porter (1990). Porter onderscheidt vier groepen determinanten (die hij weergeeft in een ruitvorm, de zogenaamde diamant van Porter) die de concurrentiekracht van een bedrijfsklasse bepalen. Als eerste noemt Porter de *factor conditions* (produktiefactoren). Hieronder vallen natuurlijke (*basic*) factoren als geografie en de aanwezigheid van grondstoffen, factoren die door klassieke economen al bepalend werden geacht voor de produktieverdeling over landen. Daarnaast zijn er maakbare factoren (*advanced factors*), factoren waaraan gewerkt kan worden. Kwaliteit van arbeid wordt door Porter hier als zeer belangrijk gezien. Onder *demand conditions* (vraagfactoren) verstaat Porter de omvang, groeipatroon en kwalitatieve samenstelling (mate van veeleisendheid van afnemers) van de vraag. Voorts noemt Porter *related industries*: netwerken van toeleverancier en uitbeste-

ders zullen innovaties versnellen. Als laatste determinant van concurrentiekracht noemt Porter *company strategy, structure and rivalry* (het institutioneel-cultureel kader waarbinnen concurrentie en samenwerking plaatsvindt). Van betekenis is dat arbeid als een belangrijke en maakbare produktiefactor wordt gezien. Dit geldt tevens voor technologische ontwikkeling, doch deze is zeker op korte termijn als gegeven te beschouwen. Hetzelfde gaat op voor afzetmarktdeterminanten. Demografische ontwikkeling is als "natuurlijke produktiefactor" eveneens als omgevingsvariabele te kenschetsen. De rol van de overheid wordt door Porter apart genoemd als een additionele variabele, rondom de diamant gesitueerd. Zij kan met haar beleid de vier determinanten beïnvloeden. Voor een individuele bedrijfsklasse is zij grotendeels als externe factor te beschouwen. Voorts wijst Porter op het belang van netwerken en samenwerking, elementen die later nog in ons analysekader zullen terugkomen.

Naast een basis in omgevingsmodellen komt deze clustering van omgevingsfactoren in recente literatuur over bedrijfsopleidingen[7] en Human Resource Management[8] regelmatig terug.

Per cluster zullen nu de vanuit het gezichtspunt van opleidingsinspanning belangrijkste ontwikkelingen geschetst worden. Als gezegd gaat speciale aandacht uit naar de mate waarin deze ontwikkelingen op gedesaggregeerd niveau weergegeven kunnen worden, opdat de eerste inzichten verkregen kunnen worden inzake de factoren achter de sectorale verschillen in opleidingsintensiteit.

Technologische ontwikkeling

Technologische ontwikkeling is natuurlijk niet van vandaag of gisteren. Eigenlijk is zij al zo oud als de mensheid zelf. De laatste eeuw, en vooral de laatste decennia heeft zich echter een "tempoversnelling" afgetekend (Den Hertog, 1988). Roobeek (1987, 127) geeft drie redenen aan waarom de levenscyclus van nieuwe produkten/innovaties korter kan zijn dan voorheen: de aard van microelektronica en biotechnologie, die het mogelijk maakt sneller en flexibeler nieuwe produkten op de markt te brengen; concurrentie vindt al in een veel vroeger

---

7 SZW/Bakkenist (1986) spreken van "technologische en commerciële (klanteisen, internationalistie) ontwikkelingen alsmede aansluiting tussen onderwijs en behoefte bedrijven"; Boot (1988) van "technologische, commerciële en demografische redenen alsmede vorming bedrijfscultuur"; COB/SER (1988) van "technologische ontwikkelingen en markttendensen als klantgerichtheid, kwaliteitsbewustzijn en flexibiliteit, alsmede veranderende demografische verhoudingen"; AWV (1988) noemen "technologie, afzetmarkt, arbeidsaanbod en aansluiting onderwijs"; In Van Dijck (red., 1990) worden genoemd "ontwikkelingen in produkt- en markt, technologie, kwaliteit, flexibilisering, bedrijfsstructuur, internationalisering"; Van Terwisga & Van Sluijs (1990) noemen "techniek, afzetmarkt en arbeidsmarkt"; in een in opdracht van de RVD verricht onderzoek door Intomart (1990) wordt melding gemaakt van "technologische, demografische, externe (waaronder toenemende concurrentie) ontwikkelingen"; in SZW/Tweede Kamer (1991) worden genoemd ontwikkelingen in "technologie, arbeidsmarkt en markteconomische ontwikkelingen"; EIM (1991d) spreekt van "technologie, commerciële omstandigheden, bedrijfscultuur en demografie"; in SZW (1992) wordt de toenemende behoefte aan scholing toegedicht aan "toenemende internationale concurrentie, vacatureproblemen, vergrijzing"; en de OESO noemt "technolgical, social and political change..... increasing competitive pressures" (OESO, 1993).

8 Dyer (1983), Fombrun, Tichy & Devanna (1984), Bomers & Gaspersz (1989), Vloeberghs (1989).

stadium plaats (namelijk in de R&D-fase); en de invoering van aanvullende innovaties is, met name door de computer, sterk vereenvoudigd. Freeman (1987, 64) in zijn schets van informatie-technologie als nieuw techno-economisch paradigma wijst ook op een toename van flexibiliteit en concurrentie. Het belang van de nieuwe technologieën is zo groot dat er een technologiewedloop tussen landen is ontstaan (Roobeek, 1988).

Duidelijke indicatoren, die ook bruikbaar zijn voor analyse op meso-niveau, lijken echter niet voorhanden. Drie indicatoren zouden bruikbaar kunnen zijn: kapitaalgoederenvoorraad, R&D, en de automatiseringsgraad.

Door het CBS is een schatting gemaakt van de kapitaalgoederenvoorraad in Nederland (CBS). Deze betreft echter niet alle sectoren, en daarnaast is de reeks vrij kort (vanaf 1981). Bovendien is er het vraagstuk van de waarde van deze indicator in verband met opleidingen. Een eenvoudige PC met bijbehorende software kan vele malen goedkoper zijn dan een investering in machines, maar net zoveel aan opleidingen vergen. Investeringen in grond en gebouwen zullen in het algemeen geen grote opleidingsvraag met zich meebrengen.

Van R&D-uitgaven is wel over langere tijd de omvang bekend. De R&D-uitgaven zijn in de jaren tachtig fors gestegen, absoluut en als percentage van het nationaal inkomen. R&D is zeer sterk geconcentreerd in bepaalde sectoren (met name metaal en chemie)[9]. Als indicator voor technologische ontwikkeling is zij minder geschikt; de dienstensector kent weinig R&D, terwijl in deze sector veel innovaties alsmede investeringen in software plaatsvinden (Soete, 1987). Desalniettemin is er in de industrie een positief verband tussen opleidingsintensiteit en R&D (Bartel & Lichtenberg, 1987; EZ/Kleinknecht, 1990). Dit geldt eveneens voor indicatoren als octrooien of software (EZ/Kleinknecht, 1990).

Nemen we de automatiseringsgraad[10] als indicator, dan kunnen we hier het laatste decennium een nog veel grotere stijging zien, van ± 15% in 1979 tot 72% in 1992. Het aantal computers steeg in deze periode van 11 duizend tot bijna 700 duizend. De reeks blijft in de tijd beperkt. Wat cross-sectie bedrijfsklasse-analyse betreft geldt in wezen hetzelfde bezwaar als bij de vorige indicatoren: automatisering is wel technologische ontwikkeling, doch niet alle technologische ontwikkeling is automatisering[11]. Recentelijk is uit onderzoek van Economische Zaken (Rienstra, 1992; EZ/DMKO, 1992) gebleken dat toepassing van informatietechnologie (met indicatoren als uitgaven aan IT, uitgaven aan IT-opleidingen, leveringen communicatiediensten, investeringen in vaste activa) niet leidde tot significant hogere produktiviteitsontwikkeling of opleidingsniveau.

---

9 vgl. de jaarlijkse CBS-statistieken Speur- en Ontwikkelingswerk; alsmede EZ/Tweede Kamer (1989); EZ/Kleinknecht (1990). Uit de CBS-data blijkt dat vanaf 1987 de R&D-uitgaven als percentage van het nationaal inkomen licht zijn gedaald.

10 CBS Automatiseringsstatistieken, verschillende jaargangen. Automatiseringsgraad is gedefinieerd als "het in gebruik hebben van een computer van tenminste 2000 gulden en/of het in dienst hebben van automatiseringspersoneel". De grens van 2000 gulden lag in het verleden hoger, maar is in verband met gedaalde hardware prijzen enige malen verlaagd.

11 Ditzelfde geldt voor een tweede categorie automatiseringsstatistieken - Automatiseringsstatistiek ontwerp- en produktiestatistieken. Hier wordt de Cad/Cam-penetratie gemeten. De CAD-penetratie is gestegen van 5% in 1984 tot 33% nu; voor CAM zijn de cijfers respectievelijk 12 en 26%. De statistiek beslaat alleen de industrie en bouw.

In het begin van de paragraaf is gesteld dat de diverse indicatoren voor de verschillende omgevingsfactoren niet alleen beoordeeld worden op de mate waarin zij de sterk toegenomen omvang in bedrijfsopleidingen kunnen verklaren, maar tevens een verklaring kunnen bieden voor de in deze studie centraal staande verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches. Wat het eerste aangaat zijn er wel aanwijzigingen dat de technologische ontwikkeling in de jaren tachtig een versnelling heeft doorgemaakt en er een relatie ligt met de gestegen opleidingsinspanningen (vgl. ook SEO/Teulings & Budil-Nadvornikova, 1989). Een eenduidige indicator hiervoor ontbreekt echter[12]. Wat de cross-sectie analyse aangaat, in paragraaf 6 zal blijken dat met enkele van deze indicatoren wel een deel van de verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches verklaard kan worden.

Voorts moet nog melding gemaakt worden van de gevolgen van technologische ontwikkeling voor de inhoud van arbeidskwalificaties. De gevolgen van technologische ontwikkeling voor arbeid, kwantitatief (werkgelegenheidseffect) en kwalitatief (kwalificatiestructuur), is maar in beperkte zin onderwerp van onderzoek geweest. Soete zegt hierover dat er een "consequently broad consensus is among most contemporary economists to treat the technology factor as a black box, not to be opened except by scientists and engineers or ocassionally by economic historians" (Soete, 1987, 32; vgl. Merit/De Wit & Hovestadt, 1989; SZW/Merit, 1990; Zegveld & Van Dijk, 1989).

Als gevolg van de technologische ontwikkeling wordt vaak gesteld dat er steeds beter opgeleid personeel nodig is om de complexere technologieën toe te passen in het produktieproces, terwijl lager opgeleid personeel veelal overbodig wordt, daar hun werkzaamheden "weggeautomatiseerd" worden. Arbeidsmarktdiscrepanties zoals deze zich nu voordoen, met een werkloosheid die zich concentreert bij lager opgeleiden en vacatures die zich concentreren bij middelbaar en hoger opgeleiden[13], zijn in deze optiek een gevolg van een stijgende vraag naar hoger opgeleid personeel en een dalende vraag naar lager opgeleiden, oftewel een stijging van het kwalificatieniveau van de functies; een vraagverschuiving die (in ieder geval op korte termijn) onvoldoende met het bestaande arbeidsaanbod vervuld kan worden.

Tegenover deze zogenaamde regradatiethese (ook wel "upgrading" genoemd) staat de degradatiethese ("downgrading"), die stelt dat technologische ontwikkeling gemiddeld genomen juist leidt tot een grotere behoefte aan laag gekwalificeerd personeel, en niet zozeer aan hoger opgeleiden. De te verrichten taken worden als gevolg van onder andere automatisering eenvoudiger in plaats van complexer. De discrepanties worden dan ook niet verklaard vanuit een stijging in de benodigde kwalificaties, edoch vanuit een verdringing van lager opgeleiden

---

12 De technologie-indicator als ontwikkeld door het ROA (1990, 1991b) is een samengestelde indicator (aandeel duaal- en beroepsonderwijs in het reguliere onderwijs, aandeel en arbeidsmarktsituatie technisch geschoolden, leeftijdsopbouw en scholingsintensiteit) die teveel elementen kent die in ons kader juist tot de te verklaren fenomeen behoren. Zij beoogd meer een indicator van technologisch potentieel van de beroepsbevolking te zijn.

13 Zie bijvoorbeeld Kwartaalbericht Arbeidsmarkt (voorheen maandblad "de arbeidsmarkt"), en Rapportage arbeidsmarkt.

door hoger opgeleiden, een verdringing die mogelijk gemaakt wordt door een ruime arbeidsmarkt.

Volgens de polarisatiethese doen zich zowel re- als degradatietendenties voor, wat per saldo resulteert in een polarisering in de gevraagde kwalificaties. In extremis ontstaat er aldus een segmentering van de arbeidsmarkt in twee delen (de duale arbeidsmarkt).

De discussie of technologische ontwikkeling leidt tot een regradatie danwel degradatie van de kwalificatiestructuur is nog niet ten einde. In een eerdere publikatie (Aalders, 1990) is op basis van een literatuurstudie betoogd dat de meeste onderzoeken lijken te wijzen in de richting van een lichte regradatie en polarisatie[14]. Ongeacht het saldo is duidelijk dat de kwalificatiestructuur aan een sterke beweeglijkheid onderhevig is. Ook in studies die komen tot een gemiddeld gelijkblijvende structuur, wordt gesteld dat dit wel het resultante is van re- en degraderende bewegingen (Spenner, 1985; Flynn, 1988; Hodgson, 1988; zie ook ILO, 1984).

Afzetmarktontwikkelingen

Onder afzetmarktontwikkelingen verstaan wij in dit kader niet zozeer veranderingen in het afzetvolume, maar meer de eisen die aan de afzet gesteld worden. Eisen in termen van hogere kwaliteit en kortere levertijden. Eisen die kracht bijgezet kunnen worden, daar de klant meer mogelijkheden heeft om van leverancier te wisselen, en hier ook bewust mee omgaat. Waarmee de concurrentiedruk toeneemt.

Ook concurrentie is niet van vandaag of gisteren, maar evenzeer als bij technologische ontwikkeling heeft zich volgens velen in de jaren tachtig een verscherping van klanteisen en concurrentie afgetekend[15]. Ontwikkelingen als deze zouden tevens van invloed kunnen zijn voor de opleidingsvraag. Cursussen klantvriendelijkheid, kwaliteitsmanagement, taalopleidingen, meer kennis bij meer personen over de gehele logistieke keten.

Meer nog dan bij technologische ontwikkeling is een ontwikkeling als "toegenomen concurrentie" moeilijk in een indicator te vangen. Een aanwijzing voor concurrentiedruk kan gevonden worden in de groei van het aantal bij de SER aangemelde fusies in de jaren tachtig (SER, 1990; alsook hun kwartaalverslagen Fusiecode)[16]. Er hebben zich eerder, waaronder in de jaren zeventig, nochtans

---

14 Het betreft hier zowel binnenlands als buitenlands (met name uit Duitsland en de VS) onderzoek, alsmede enige sectorstudies. Er is in de onderzoekingen een scala aan bronnen gehanteerd: casestudies, periodieke arbeidsenquêtes (voor Nederland vaak de Arbeidskrachtentelling), input-output analyse. Veel onderzoek was gebouwd op functie-analyse.

15 Zie onder andere de nota "Economie met open grenzen", (EZ/Tweede Kamer, 1990), en haar Vervolgrapportage (EZ/Tweede Kamer, 1992). Een relativerende opmerking is hier gemaakt door Van Dijck e.a. (1990). Na een onderzoek gehouden onder 15 grote bedrijven, is opgemerkt dat onderwerpen als flexibilisering en kwaliteit in woord grote aandacht kregen, maar de vertaalslag naar beleid nog beperkt was, terwijl ook bij invoering van nieuwe technologieën en organisatieaanpassing (ont-Taylorisering) het beleid in het algemeen en personeelsbeleid in het bijzonder nog steeds "overwegend reactief" was.

16 Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat deze aanmelding niet verplicht is.

evenzeer fusiegolven voorgedaan. Indicatoren als gemiddelde levertijden, lengte van produkt-levens-cycli zijn mij niet bekend[17].

Tot slot moet hier opgemerkt worden dat voornoemde ontwikkelingen vaak een gevolg zijn van technologische innovaties. Just-in-time leveringen zijn mogelijk gemaakt doordat automatisering een snelle orderverwerking binnen handbereik bracht. Marktontwikkelingen blijken vooral een indirecte invloed, via technologische ontwikkelingen, te hebben op de functie-inhoud (SZW/Bakkenist, 1988).

Arbeidsaanbod

Naar verwachting zal het aantal schoolverlaters dalen van 255 duizend in het topjaar 1988 tot 205 duizend in 2000. Het aantal 15-39 jarigen zal afnemen van 6 miljoen in 1991 tot 5,2 miljoen in 2010. De grootste daling is reeds achter de rug; het CBS voorziet voor de komende decennia een stabiel aantal geboorten van 200 duizend per jaar (CBS, 1992a).

Naast technologische ontwikkeling ziet Ritzen (1984, 1988) de ontgroening als tweede hoofdreden om meer aan bijscholing van het zittend personeel te doen. De verwerving van nieuwe kennis in de organisatie langs de weg van nieuw personeel, veelal pas gediplomeerden, wordt moeilijker. Men zal dan de kennis moeten inhalen via bijscholing van het zittend personeel. Ook oplossingen als toenemende herintreding van vrouwen zullen gepaard moeten gaan met veel om-, her- of bijscholing. Behalve de kwantitatieve aansluiting is er tevens sprake van toegenomen kwalitatieve aansluitingsdiscrepanties. Het aantal vacatures steeg van bijna 20 duizend in 1982 tot ruim 100 duizend in 1991. Hoewel er van vòòr 1980 geen CBS-data zijn, leren vergelijkbare data dat het aantal vacatures in de jaren zestig en zeventig zeker even groot en waarschijnlijk zelfs groter was (Muysken & De Regt, 1989). De toename van kwalitatieve discrepanties is evenwel vooral af te leiden uit het tegelijk voorkomen van grote aantallen vacatures en werkloosheid (De Grip, 1987; zie ook noot 13).

Vanuit de omgevingsfactor arbeidsmarkt hebben zich zo te zien zeker impulsen voorgedaan die bijgedragen kunnen hebben tot de gestegen uitgaven aan bedrijfsopleidingen in de jaren tachtig. Het einde van de geboortegolf rond 1970 zal de arbeidsmarkt de komende decennia blijven beïnvloeden.

Op zich wordt elke branche geconfronteerd met deze demografische ontwikkelingen, alleen is de ene branche hier gevoeliger voor dan de andere. Vooral indien een branche relatief meer jongeren onder haar werknemersbestand telt, zal het effect van ontgroening sterker zijn. Dit effect zal nog groter zijn als de intersectorale arbeidsmobiliteit hoog is. Jongeren wisselen gemiddeld vaker van baan dan ouderen. Aan deze demografische factor zal in onderhavig onderzoek de nodige aandacht besteed worden.

---

17 Door de OSA is nagegaan in hoeverre toepassing van flexibiliseringsmaatregelen door bedrijven (overwerk, afroepcontract) vaker voorkomen in conjunctuurgevoelige bedrijven of bedrijven met een wisselende drukte. Dit zou er op kunnen wijzen dat toenemende turbulentie in ieder geval leidt tot numerieke flexibilisering. Deze correlatie bleek echter niet te bestaan (OSA, 1990, 15; zie ook SZW/LTD, 1991, 20, 35).

Overheidsbeleid

De overheid kan globaal op een drietal wijzen invloed hebben op de opleidingsinspanningen in bedrijven:

- Via haar beleid ten opzichte van het initieel onderwijs. Tot op zekere hoogte kunnen initieel (beroeps)onderwijs en bedrijfsopleidingen als een communicerend vat worden gezien: als het reguliere onderwijs een goede aansluiting voor de praktijk kent, is later minder aanvulling van mogelijke kwalificatietekorten via bedrijfsopleidingen nodig.
- Daarnaast kan de overheid met subsidies het ontwikkelen van en de deelname aan bedrijfsopleidingen stimuleren.
- Behalve via het reguliere onderwijsbestel en enkele subsidieregelingen kunnen ook beleidsmaatregelen van de overheid op geheel andere terreinen gevolgen hebben voor de omvang van opleiden in bedrijven. Wetgeving kan gevolgen hebben voor de kwalificatievraag in ondernemingen.

Wij zullen ons in dit onderzoek minder richten op het initiële onderwijstraject en meer op de overheid als subsidieverstrekker en de overheid als wetgever op een aantal buiten het onderwijs gelegen terreinen. Hierbij valt vooral te denken aan milieu en arbeidsomstandigheden (arbo), twee gebieden waar wettelijk veel op stapel staat. Regelingen alhier kunnen ertoe leiden dat een processen binnen de organisatie aangepast en mensen bijgeschoold moeten worden.

Kernelementen van het Nationaal Milieubeleidsplan (NMP) en het NMP+ zijn: het milieu mag in kwaliteit niet achteruitgaan; de vervuiler betaalt; zorgvuldige afvalverwijdering; bestrijding aan de bron; interne milieuzorg, en verinnerlijking. In dit laatste kan een aanknopingspunt voor opleiden zitten (bewustwordingscursussen), maar ook het gebruik van nieuwe technieken en nieuwe logistieke concepten kan tot bijscholing nopen. Omdat we het hebben over verschillende terreinen als geluid, energie en allerlei soorten afval en vormen van hergebruik, is er geen eenvoudige milieu-kengetal te vinden die te gebruiken is als indicator voor een door wetgeving, maatschappelijke en ecologische tendensen afgedwongen scholingsvraag.

In een aantal fasen, waarvan de laatste in 1990, is de in 1980 aangenomen Arbeidsomstandighedenwet in werking getreden. De Arbowet verving de verouderde Veiligheidwet van 1934 alsmede enige bijzondere wetten. Belangrijkste verschil is dat de Arbowet de werkgever niet alleen verplicht minimumvoorschriften na te leven doch ook een actief beleid te voeren gericht op arbeidsomstandigheden in het algemeen, een zo groot mogelijke veiligheid, bescherming van gezondheid van werknemers, en gericht op het bevorderen hun welzijn. Naast allerhande overleg- en rapportageverplichtingen is vanuit scholingsoptiek van betekenis dat de werkgever moet zorgen dat hij deskundig geïnformeerd is over de bedrijfsrisico's, en dat hij de werknemers bij indiensttreding en verder zover nodig doeltreffend inlicht over de aard van de werkzaamheden, de gevaren en de genomen of te nemen maatregelen. Een vanuit scholingsoogpunt tweede voorschrift vindt haar grond in de EG-kaderrichtlijn 89/391. Na wijziging van het EEG-Verdrag met de Europese Akte werd het voor de EG mogelijk haar arbobeleid te intensiveren. De vereiste bepalingen zijn grotendeels al in de Arbo-wet

aanwezig. Een artikel die tot aanpassing van de Arbo-wet noopte was de verplichting dat elke werkgever een of meerdere werknemers of een externe deskundige dienst aanwijst die taken verricht op het gebied van preventie en bescherming. In de aangepaste Arbo-wet heeft dit invulling gekregen door een bodemniveau te eisen, dat behaald kan worden via een "kortdurende opleiding preventiezorg". In de adviesaanvraag aan de Arboraad wordt geschat dat hier zo'n 200 duizend personen aan deel zullen nemen (Arboraad, 1992). Op bedrijfstakniveau blijkt arbo nog maar een klein onderdeel van het takenpakket te vormen (SZW/NIA, 1992). Wel is dit pakket breed qua samenstelling. Scholing speelt in dit pakket een belangrijke rol, de meeste branche-organisaties geven opleidingen op het gebied van arbo. Voor wat een arbo-indicator aangaat kan hetzelfde gezegd worden als bij milieu: door de heterogeniteit aan onderdelen zijn brancheverschillen niet in een simpele indicator te vangen.

Uit vorenstaand overzicht van enige omgevingsveranderingen kunnen twee voorlopige conclusies getrokken worden. Ten eerste blijkt dat er inderdaad aanwijzingen zijn dat in de jaren tachtig een versnelling in omgevingsveranderingen heeft plaatsgevonden waarvan aannemelijk is dat zij hebben geleid tot meer opleiden. Maar ook blijkt dat aan de verschillende indicatoren toch teveel bezwaren kleven om op basis hiervan te kunnen stellen dat deze geheel verantwoordelijk zijn voor deze toename.

Een nadere analyse van de betekenis van meer exogene factoren, als bovengenoemde omgevingsveranderingen, en de meer endogene, door een branche te beïnvloeden omstandigheden, kan alleen gevonden worden in een nadere analyse op sectorniveau:

Het kader voor dit verdere onderzoek komt hierna aan de orde.

1.5 Analysekader

Bedrijfsopleidingen kunnen vanuit meerdere analyse-niveaus worden bestudeerd: macro-niveau (bijvoorbeeld landenstudies), meso-niveau (bedrijfsklassen) en micro-niveau (de arbeidsorganisaties).

In het verdere onderzoek zullen twee niveaus aan de orde komen. Landenstudies zullen in hoofdstuk 3 onderwerp zijn, als naar omvang- en structuurverschillen tussen Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de VS gekeken wordt. Vooral gaat de interesse uit naar de uiteenlopende vormen van met name overheidsbeleid ten aanzien van scholing voor werkenden. Gekozen is voor drie EG-landen: Groot-Brittannië (bezig met een sterke territoriale decentralisatie op het gebied van opleidingen), Duitsland (vanwege het duale stelsel) en Frankrijk (waar bedrijven wettelijk verplicht zijn een deel van de loonsom aan opleidingen te besteden). Verder is de VS toegevoegd. Het zal blijken dat de conclusies over knelpunten en effecten van beleid van gelijke aard zijn als de knelpunten en effecten van beleid op branche-niveau in Nederland.

In de hoofdstukken 4 en 5 zal de aandacht worden geconcentreerd op dit branche-niveau. Verschillen in omvang en structuur van opleidingen tussen

branches zijn mede daarom interessant omdat hier beleidsmatig aanknopingspunten liggen voor samenwerkende bedrijven, branche-organisaties en sociale partners.

In dit onderdeel zal volgens hetzelfde analysekader gewerkt worden. Zowel vraagstelling als presentatie van bevindingen verlopen in de volgorde van dit schema. Het raamwerk van dit kader staat in Tabel 1.2.

De eerste en tweede groep van verklarende factoren kunnen als min of meer als exogeen worden beschouwd. De derde en vierde groep van verklarende factoren berust daarentegen op beleidsmatige keuzen die bedrijven en sociale partners maken. Exogeen wil hier niet zeggen dat een sector geen invloed heeft op haar sectorstructuur of de omgevingsfactoren die haar raken, maar dat deze wel voor de branche, zeker op korte termijn, in overwegende mate gegeven zijn. Op de endogene factoren hebben de verschillende partijen in een sector veel directere invloed. Op korte termijn kunnen hier afspraken gemaakt worden die het opleiden in bedrijven terstond kunnen beïnvloeden. Zoals uit de onderzoeksvraag blijkt gaat het er nu in onderhavig onderzoek om te achterhalen wat nu de bijdragen van de verschillende factoren zijn in het verklaren van sectorale verschillen in opleidingsintensiteit.

Tabel 1.2 Raamwerk analysekader opleidingsintensiteit bedrijfsklassen

Te verklaren variabele	Verklarende factoren
Verschillen in opleidingsintensiteit tussen bedrijfsklassen	• bedrijfstakcultuur • omgevingsfactoren • organisatie- en financieringsstructuur • arbeidsverhoudingen

De verschillende factoren zullen nu toegelicht worden, waarna het analysekader in zijn geheel weergegeven zal worden. In deze integrale weergave is tevens begrepen de vertaling naar vragen zoals deze in het verdere onderzoek aan de orde komen. Deze vragen kunnen beschouwd worden als een nadere uitwerking van de onderzoeksvraag.

Bedrijfstakstructuur

Wat de bedrijfstakstructuur betreft lijken twee zaken duidelijk van belang wat de opleidingsintensiteit op sectorniveau betreft.

a) In kleine bedrijven wordt minder opgeleid dan in grote bedrijven. Interessant is te achterhalen wat de knelpunten zijn die kleine bedrijven ervaren bij het investeren in scholing. Voorts valt te bezien in hoeverre de mindere deelname aan bedrijfsopleidingen gecompenseerd wordt door on-the-job training. Dit leren op de werkplek is in de CBS-enquête uitgesloten. Zij valt ook buiten onze en

andere definities van bedrijfsopleidingen. Toch is het belangwekkend te weten of de lagere deelname aan formele opleidingen gecompenseerd wordt door meer on-the-job opleiden. Mocht dit laatste het geval zijn, dan is de lagere score van het kleinbedrijf niet zo verontrustend. Er zijn aanwijzingen dat dit tot een onderschatting leidt van de opleidingsinspanning in kleinere bedrijven (Pettigrew, Arthur & Hendry, 1990; zie ook hoofdstuk 3, paragraaf 1 en 2).

b) Het blijkt dat in een branche met een homogeen produktieproces een bedrijfstakbeleid makkelijker tot stand komt (COB/SER, 1987a). In dit onderzoek komt in dit kader de vraag aan de orde naar een specifieke aspect: in welke mate er een trend richting *heterogenisering* van arbeidskwalificaties. Mocht deze trend zich voordoen, dan wordt het voeren van een branchebeleid er niet gemakkelijker op. Door sommige auteurs wordt gesteld dat tengevolge van omgevingsveranderingen er een toenemende specialisatie tussen bedrijven optreedt, leidend tot een trend van bedrijfstakspecifieke arbeidskwalificaties naar bedrijfsspecifieke kwalificaties (Ten Have, 1988). Had je vroeger de ambachtelijke meubelmaker, die de tafel, de stoel en de kast maakte, nu specialiseert hij zich tot een meubelsoort, waar hij dan wel (eventueel computergestuurd) tientallen verschillende varianten van kan maken. Door anderen wordt een tegenovergestelde conclusie getrokken (SZW/Merit, 1990; Akkermans, 1989; CEDEFOP/Germe, 1991a[18]).

Onderkend wordt dat de output van het produktieproces gevarieerder geworden kan zijn, echter vooral door de invoering van de informatietechnologie, krijgen arbeidskwalificaties een meer procesgebonden karakter, waarbij meer algemene kennis en vaardigheden vereist zijn. Standaardisatie in software speelt hierbij een belangrijke rol. Ook wordt in dit kader gezegd dat de heterogeniseringstendens niet moet worden overdreven; de moderne meubelmaker, gespecialiseerd in alle soorten kasten, kan nog steeds zonder veel moeite overschakelen naar stoelen. Hout blijft hout.

Omgevingsfactoren

In paragraaf 4 zijn vier omgevingsfactoren behandeld. Het bleek dat er aanwijzigingen zijn dat in de jaren tachtig de invloed van omgevingsfactoren is toegenomen, waarvan aannemelijk is dat zij hebben geleid tot meer opleiden. Tevens kwam naar voren dat aan de verschillende indicatoren teveel bezwaren kleven om op basis hiervan te kunnen stellen dat deze factoren geheel verantwoordelijk zijn voor deze toename. De moeilijke operationaliseerbaarheid zal waarschijnlijk ook zijn stempel drukken op het verdere onderzoek naar sectorale verschillen in opleidingsintensiteit.

---

18 Ten Have & Vissers (1987) vinden een gemengd beeld. In het verzekeringswezen bleek de rol van branche-opleidingen af te nemen ten gunste van interne bedrijfsopleidingen, terwijl in de chemie juist het omgekeerde gebeurde. Zij zien hierin geen tegenstrijdigheid, maar stellen dat in beide gevallen een correctie plaatsvindt op een te extreme uitgangspositie. Er is geen sprake van een divergentie maar een convergentie, naar een situatie waarin èn branchespecifieke kwalificaties belangrijker worden, èn bedrijfsspecifieke kwalificering toeneemt (1987, 56).

Organisatiestructuur
Waar branchestructuur en de gang van zaken in de omgeving van een organisatie tot op zekere hoogte voor de organisatie exogeen zijn, de organisatorische vormgeving van haar opleidingen heeft het in eigen hand. Beleidsmatige keuzen inzake onder meer "make, buy or cooperate"- vraagstukken (Van den Bosch, 1989) zijn dan aan de orde. Bedrijven kunnen ervoor kiezen hun opleidingen zoveel mogelijk zelf uit te voeren. Men kan in het andere uiterste ervoor kiezen de opleidingen zoveel mogelijk uit te besteden aan bijvoorbeeld opleidingsinstituten. Bedrijven in een sector kunnen er ook voor kiezen samen te werken, bijvoorbeeld in het opzetten van opleidingen waar die in meerdere bedrijven van gelijke inhoud zijn, of ter egalisatie van opleidingskosten die anders teveel bij paar opleidende bedrijven neerkomen (terwijl als gevolg van mobiliteit van personeel ook andere bedrijven in de branche ervan profiteren). Het gaat erom in welke mate een branche collectieve regelingen treft. In termen van Porter (1990) spreken we hier over maakbare produktiefactoren. Deze vraag lijkt van strategisch belang, daar de gekozen invulling het verdere speelveld van opleiden afbakent. Door sommigen wordt beweerd dat er de laatste tijd een trend richting uitbesteding van niet-kernactiviteiten is, waaronder opleidingen (Van Biesen & Van der Zee, 1985; Schramade & Geerdink, 1988; Groos, 1989; Simons & Snoek, 1989; Schulting, 1989; CEDEFOP/Germe, 1991b). Geanalyseerd zal worden wie in termen van marktaandeel wint: interne scholing, de branche, regulier (contract)onderwijs of particuliere instituten. Vervolgens zal beschouwd worden of er samenwerkingsvormen (branche-instituten) zijn, zo nee, waarom niet (knelpunten), zo ja, hoe functioneren ze, waarom deze mate van intensiteit.

Financieringsstructuur
Beleidsmatig liggen er voor bedrijven in een branche ook keuzen waar het gaat om de financiering van opleidingen. Vanuit investeringsoptiek is misschien wel het belangrijkste onderscheid tussen investeren in kapitaalgoederen en investeren in mensen dat de laatste benen heeft. Er zijn verscheidene manieren om ervoor te zorgen dat er een koppeling tussen betalen en genieten blijft: de persoon zelf voor de investering te laten opdraaien, de investeringskosten te spreiden over meerdere bedrijven, bij vertrek van de werknemer de nieuwe werkgever te laten meebetalen, en de overheid een duit in het zakje te laten doen. De eerste optie heeft op praktische redenen weinig ingang gevonden (zie verder paragraaf 2.6). Bezien moet worden of er samenwerkingsvormen (opleidingsfondsen) zijn, en hoe deze functioneren. Bij de beoordeling van de effectiviteit van fondsvorming is de kwestie van het effect van subsidies relevant. Waar branches geen opleidingsfondsen kennen, komt deze vraag neer op het inschatten van het effect van overheidssubsidies.

Het onderzoek naar het effect van subsidies zal zowel voor het leerlingwezen, als voor de scholing van werkenden, als voor doelgroepprojecten (scholingsprojecten voor langdurig werklozen, allochtonen of herintreders op de arbeidsmarkt) plaatshebben.

Prealabele vraag voor het leerlingwezen is de vraag naar de gemiddelde *produktiviteit van de leerling* in verhouding tot de gemiddelde produktiviteit van

een "gewone" werknemer. Formeel is een leerling boventallig, maar in de praktijk heeft hij of zij enige produktiviteit. Naarmate deze hoger ligt is het effect van de subsidie mogelijk beperkter. Tot slot zal apart aandacht besteedt worden aan doelgroepprojecten, scholingsprojecten voor langdurig werklozen, allochtonen of herintreders op de arbeidsmarkt. Subsidies voor deze projecten zijn veelal afkomstig uit de arbeidsvoorziening en beslaan vaak een aanzienlijk deel van de projectkosten. Wat is hier het effect van subsidies (zonder subsidie ook doelgroepproject)?.

Apart wordt ingegaan op de *wegkoop*-problematiek. Bij de vraag zelf doen of uitbesteden speelt het zogenaamde prisoners-dilemma een rol: voor de bedrijfsklasse als geheel is er een bepaalde behoefte aan kwalificaties, maar individuele bedrijven zijn huiverig deze kwalificaties via opleiden van eigen personeel te verwerven, daar het risico bestaat dat dit personeel na voltooiing van de opleiding de organisatie verlaat. Waarmee men wel betaalt, maar als investeerder in opleidingen niet geniet van het resultaat. Naast verevening is er de mogelijkheid maatregelen (concurrentiebeding, transfersommen), bijvoorbeeld per CAO geregeld, op te stellen waarmee deze problematiek deels ondervangen kan worden.

Arbeidsverhoudingen

De totstandkoming van een opleidingsbestel waarin op brancheniveau in enigerlei mate wordt samengewerkt vereist overeenstemming tussen werkgevers over het belang van opleiden en de noodzaak hier middelen voor vrij te maken. Waar de samenwerking geregeld wordt in CAO-verband, wat vaak het geval is (DCA, 1992a), is ook instemming van werknemerszijde vereist. De kosten van een dergelijk bestel zullen doorgaans ook door de branche gedragen moeten worden. Het blijkt dat werknemersorganisaties wat meer bereid zijn dergelijke financiële afspraken te maken dan werkgevers (zie paragraaf 2.6). Wellicht dat ook zulke afspraken in branches met een sterke vakbondstraditie vaker tot stand worden gebracht. Bezien moet worden wat de invloed van de organisatiegraad van bonden in deze is, en wat de houding van werkgeversorganisaties bepaalt. Verder kunnen ook persoonlijke verhoudingen tussen betrokkenen stimulerend of juist remmend werken bij het tot stand komen van een sectoraal opleidingsbestel. Ook dit zal deel uit maken van de vraagstelling.

Na deze toelichting op de dragende factoren die het raamwerk van het analysekader vormen, kan dit schema thans in volledige versie gepresenteerd worden (Tabel 1.3). In de linkerkolom staat de te verklaren variabele, het fenomeen dat in dit onderzoek centraal staat: verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches. In de middenkolom staan de vier elementen die deze verschillen kunnen veroorzaken, plus de uitwerking als bovenstaand aan de orde geweest. In de rechterkolom staat de verdere concretisering naar onderzoeksvragen.

Thans rijst de vraag hoe het gewicht van de verschillende verklarende factoren te bepalen; welke hebben nu een sterke invloed op de opleidingsintensiteit, en welke spelen een minder belangrijks rol. We komen nu op het terrein van de onderzoeksaanpak en methodiek. In twee paragrafen wordt hier op ingegaan.

In de volgende paragraaf wordt bezien in hoeverre op basis van kwantitatief onderzoek het gewicht van deze causale relaties bepaald kan worden. Gegeven de moeilijke operationaliseerbaarheid van de omgevingsfactoren, als naar voren gekomen in paragraaf 4, maar ook van de andere variabelen uit het analysekader, is het niet waarschijnlijk dat met deze invulling de verschillen in opleidingsintensiteit in voldoende mate zal kunnen verklaren.

In de slotparagraaf, paragraaf 7, zal de verdere onderzoeksaanpak als gevolgd in dit promotie-onderzoek aan de orde komen.

Tabel 1.3 Verklaringsschema opleidingsintensiteit bedrijfsklassen

Te verklaren variabele	Verklarende variabelen
Verschillen in opleidings intensiteit tussen bedrijfsklassen	1. *Bedrijfstakstructuur* • aantal, omvang bedrijven • homogeniteit produkt, produktieproces 2. *Omgevingsfactoren* • technologische ontwikkeling • afzetmarktontwikkeling • arbeidsmarktontwikkeling • overheidsbeleid 3. *Organisatie- en financieringsstructuur* • vormgeving opleidingen: intern, extern, samenwerking • financiering opleidingen: individueel of collectief • invloed van en maatregelen tegen wegkooprisico • knelpunten kleine bedrijven 4. *Arbeidsverhoudingen* • positiebepaling sociale partners

1.6 Sectorale verschillen in opleidingsintensiteit - een kwantitatieve verkenning

Gepoogd kan worden het verband tussen de te verklaren variabele en de verklarende variabelen uit het analysekader te modelleren in de vergelijking:

$$O = f(X_i)_{i = 1 \text{ t/m } n}$$

waarbij O de opleidingsintensiteit in een branche is en Xi de verklarende variabelen zijn. Indien men een lineair verband veronderstelt tussen de X*i* en de opleidingsintensiteit, valt de vergelijking te herschrijven tot:

$$O = C + \alpha X1 + \beta X2 + \ldots \pi Xn$$

Men kan de grootte van de coëfficiënten α, β etc. schatten met behulp van regressie-analyse.
Men kan hiermee tevens de bijdrage in de verklaring van de verschillende variabelen apart als de totale verklaringsgraad van de geschatte vergelijking berekenen.

Boot (1989) heeft voor Nederland een vergelijking geschat met opleidingsintensiteit op bedrijfsklasse zoals deze gevonden is door het CBS, als te verklaren variabele. Een zestal mogelijke factoren zijn door Boot opgevoerd:

- diffusie van technologie (proxy: aandeel automatiseringspersoneel): DT,
- kapitaalintensiteit (proxy: investeringen in verhouding tot toegevoegde waarde): I,
- het relatieve aandeel van het MKB: MKB,
- werkgelegenheidsgroei: W,
- winstgevendheid: P,
- aandeel van jongeren in de werkgelegenheid: J,
- aandeel ongeschoolden in de werkgelegenheid: S.

De eerste twee variabelen zijn technologie-indicatoren. Met het aandeel MKB wordt een element uit de bedrijfsklassestructuur opgenomen[19]. Winstgevendheid zou indien significant erop kunnen duiden dat opleiding een beloning voor goed resultaat is. Dit zou impliceren dat opleidingen gedeeltelijk ook het karakter van een luxe-goed hebben (zie ook paragraaf 2.3). Naast het investeringskarakter dragen bedrijfsopleidingen in dat geval ook een consumptief karakter. De rationale achter de variabele werkgelegenheid wordt niet geëxpliciteerd, maar kan zowel duiden op een luxe-karakter (werkgelegenheidsgroei als proxy voor een gunstige bedrijfsontwikkeling) als duiden op een extra scholingsbehoefte voortkomend uit de personeelsaanwas. Het aandeel van jongeren is een proxy voor "aansluitingsproblematiek". De laatste variabele is opgevoerd met als veronderstelling dat deze toch verder onschoolbaar zijn.

In paragraaf 4 is al geconstateerd dat de operationaliseerbaarheid van variabelen niet immer even gemakkelijk is. Bij de eerste cluster, bedrijfstakstructuur, doet zich vooral een probleem voor bij de operationalisering van de grootheid "heterogeniteit". Uit COB/SER-onderzoek (1987a) blijkt dat de aanwezigheid van een heterogeen produktieproces belemmerend kan werken voor het ontstaan van branche-opleidingen. Meer kwantitatief is dit moeilijk meetbaar. Zowel naar

---

19 Uit de toelichting op de geschatte vergelijking blijkt dat de werkgelegenheidsgroei met een vertraging ("several lags") is opgenomen, maar het winstniveau ("profit share") niet. Een hogere winst vertaalt zich wellicht sneller in een hogere opleidingsintensiteit dan een groei van de werkgelegenheid.

produkt als naar produktieproces is bijvoorbeeld het tellen van het aantal produkten en procédés een heidens karwei. Wat bovendien bemoeilijkt wordt door de weging die toegepast moet worden, daar twee verwante produkten niet gelijk gewogen mogen worden als twee totaal uiteenlopende produkten. De andere sectorstructuurvariabele, de grootte-verdeling van de bedrijven, is bekend (zie onder andere CBS Statistiek Werkzame Personen)[20], en blijkt ook van significant belang bij het verklaren van omvangsverschillen tussen bedrijfsklassen. Het positieve verband tussen opleidingsintensiteit en bedrijfsomvang is buiten deze regressie-analyse genoegzaam aangetoond (GITP/Janmaat, 1975; CBS/Einerhand, 1984b; CBS, 1988b). De moeilijkheden bij de operationalisering van de diverse omgevingsvariabelen zijn reeds in paragraaf 4 besproken.

Uit de cluster organisatie- en financieringsstructuur zijn geen variabelen in de vergelijking opgenomen. Hier speelt zowel het gebrek aan data een rol (COB/-SER, 1987a) als de moeilijke operationaliseerbaarheid (zoals bij specificiteit, bedrijfscultuur, arbeidsverhoudingen). De homogeniteit van het produktieproces in een sector is lastig te meten en laat zich moeilijk vangen in een of meer indicatoren. De organisatorische vormgeving in een branche (de mate van internalisering, uitbesteding of samenwerking tussen bedrijven waar het gaat op opleidingen), zou op zich nog wel middels dummy's weer te geven te zijn. Hetzelfde geldt voor het al dan niet aanwezig zijn van een opleidingsfonds. Maar dit lijkt schier onmogelijk waar het gaat om de verschillende modaliteiten waarin samenwerking en fondsvorming kan plaatshebben. Ook kan met deze statistische technieken geen inzicht verkregen worden in het waarom achter een bepaalde constellatie. Daarnaast doet zich het probleem voor dat de branche-indeling naar bijvoorbeeld CAO-traject of naar werkgevers- en beroeps-vereniging een andere is dan de klasse-indeling van het CBS.

Eventueel zou arbeidsmobiliteit als variabele kunnen worden opgenomen. Achterliggend idee is hier dan een hoge mobiliteit het risico doet vergroten dat de baten van investeren in scholing ergens anders neerslaan, en dus de geneigdheid te scholen zou doen afnemen. De complicatie doet zich voor dat een (hoog) verloop ook kan nopen tot veel scholing ter compensatie van het verlies aan human capital. Gezien het (negatieve) verband tussen verloop en scholingsinspanning (zie paragraaf 2.6) lijkt dit laatste te overheersen.

Wat arbeidsverhoudingen aangaat, ook deze factor laat zich moeilijk in een of meerdere data-reeksen vangen (zie paragraaf 2.7). Het moge evident zijn dat "persoonlijke verhoudingen" zich niet zo gemakkelijk in statistieken laten vangen.

Keren we terug naar de schatting van Boot (1989), dan luidt de beste vergelijking, met de hoogste verklaringsgraad:

---

20 Daarnaast zou ook gewerkt kunnen worden met maatstaven van concentratie in een branche. Bekend zijn de zgn. entropie of Theilcoëfficiënt (relatieve omvangsverdeling van de bedrijven), en de C4-coëfficiënt (werkgelegenheidsaandeel vier grootste bedrijven). Deze data reiken echter niet verder dan de industrie (Ten Cate & Sprangers, 1988).

$$O = 30.7 + 0.33\ DT + 0.42\ I - 0.034\ MKB - 0.49\ S + 93.2\ m$$
$$(13.2)\quad (0.087)\quad (0.24)\quad (0.009)\quad (0.31)\quad (14.8)$$

$R^2 = 0.80$; tussen haakjes standaarddeviatie
n = 40 bedrijfsklassen; basisjaar 1986

Technologie en sectorstructuur blijken de grootste invloed te hebben, terwijl ook de behaalde winst de deelname aan opleidingen vergroot. In termen van ons analysekader betreft het hier factoren uit de eerste twee groepen verklarende factoren. De overige variabelen zijn niet opgenomen ofwel beperkt van invloed (aandeel jongeren).

De hoge verklaringsgraad is enigszins vertekend door het opnemen van een dummy m voor de sector delfstoffenwinning en een variabele over het opleidingsniveau (aandeel ongeschoolden) in de branche; dit daar waar opleidingsniveau niet zozeer een oorzaak is van veel of weinig opleiden, maar meer een gevolg is van een hier achterliggende factor (men leidt niet weinig op omdat men veel laaggekwalificeerden in dienst heeft, maar omdat men werk heeft, waar niet veel hoog opgeleiden voor nodig zijn).

Deze regressie is, met enigszins andere verklarende variabelen, ook uitgevoerd op Franse data (OESO, 1991, 163)[21], met het volgende resultaat:

$$O = 24.4 + 0{,}491\ SK - 0{,}428\ SM - 0{,}098\ G - 0{,}094\ WO$$
$$(5{,}7)\quad (0{,}114)\quad (0{,}100)\quad (0{,}123)\quad (0{,}077)$$

$R^2 = 0{,}71$
n = 37; basisjaar 1987

waarbij:

- SK (skill) "proportion of engineers and executives in total employment"
- SM (small) "proportion of employment if firms with less than 50 employees"
- G (growth) "short-term employment growth 1985-1987"
- WO (women) "woman as a proportion of employment"

Het opleidingsniveau en het aandeel werkgelegenheid in kleine bedrijven zijn significant.

Wat de variabelen Skill en Woman aangaat moet eenzelfde kanttekening gemaakt worden als bij de variabele "aandeel ongeschoolden": dit zijn geen factoren die oorzaak zijn van verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches, maar, gelijk aan de opleidingsintensiteit zelf, gevolg van onderliggende factoren als produktieproces en branchestructuur.

---

21 De bedrijfsklasse-indeling in Frankrijk loopt grotendeels parallel met die in Nederland. Alleen de sector handel is verder uitgesplitst, evenals de chemie en voedingsindustrie. terwijl de transport en schoen/textiel daarentegen een sector vormt.

In een onderzoek naar de relatie tussen leeftijd, produktie en beloning is door het NEI nagegaan welke factoren de cursusdeelname verklaren (NEI, 1992). Omdat produktie en beloning globaal na het vijftigste levensjaar een dalende tendens gingen vertonen, kwam de vraag op in hoeverre deze ontwikkeling door deelname aan opleidingen in gunstige zin kon worden beïnvloed. Derhalve werd onderzocht welke factoren de cursusdeelname verklaren. Deze analyse vond ook op sectorniveau plaats, met als basis het OSA-bedrijvenbestand (ruim 1400 bedrijven; zie verder paragraaf 3.1).

Zowel met betrekking tot de verdeling in opleidingsintensiteit als de verdeling intern/extern blijken de uitkomsten van het NEI/OSA-onderzoek slechts in beperkte mate af te wijken van die van het CBS (vgl. NEI, 1992, 76). Verder blijkt dat externe cursussen de overhand hebben indien er weinig opgeleid wordt.

In de regressie wordt als te verklaren variabele genomen de opleidingsdeelname per bedrijf, interne en externe cursussen apart geregresseerd (elk ongeveer 575 waarnemingen)[22]. Als te verklaren variabelen zijn uit een tiental indicatoren genomen, die elk op verschillende manier geoperationaliseerd zijn. Het gaat om de clusters leeftijd, opleiding, technologie, bedrijfsprestatie, marktontwikkeling, organisationeel beleid en een vijftiental sectordummy's.

Het gemiddelde opleidingsniveau in het bedrijf heeft enige invloed op de cursusdeelname, leeftijdsgemiddelden hebben daarentegen een zeer beperkte invloed. Van de technologie-cluster is alleen de automatiseringsgraad significant. Marktontwikkelingen (aandeel export, belang levertijden, belang kwaliteit) hebben eveneens een beperkt gewicht. Het voeren van een scholingsbeleid blijkt een sterk positieve werking te hebben. Verschillen tussen intern en extern zijn in enigermate aanwezig. Het grootste verschil is hier de bedrijfsomvang; heeft bij externe cursussen de bedrijfsomvang een licht positieve invloed, bij interne cursussen echter een sterk positieve invloed. Grotere bedrijven laten hun mensen niet alleen vaker naar een externe cursus gaan dan kleine, maar nog vooral veel vaker naar interne cursussen.

Voorts zijn enige sectordummy's significant. Het NEI zegt hiervan dat dit "wellicht samenhangt met de (on)doorzichtigheid van de scholingsmarkt in deze sectoren en eventuele afspraken over scholingsinspanning die in de sectoren gemaakt worden" (NEI, 1992, 86).

De R^2 van de vergelijking is met 0,22 (adj.) niet hoog. Dat deze lager ligt dan in de bovengenoemde sectorvergelijkingen ligt aan het zeer gedesaggregeerde niveau van de NEI-schatting. Uitschieters binnen sectoren worden dan niet uitgevlakt zoals bij de branchevergelijking.

---

22 Hier verdient het verschil in definitie van intern/extern de aandacht. Het CBS onderscheidt "bedrijfsopleiding" (uitsluitend toegankelijk voor eigen werknemers) en "externe opleiding" (ook toegankelijk voor anderen). OSA/NEI definiëren interne cursussen als cursussen die door het bedrijf zijn georganiseerd, terwijl externe cursussen door anderen zijn georganiseerd. Het verschil komt het meest duidelijk naar voren bij de zogenaamde in-company opleidingen. Hier wordt een externe opleider uitgenodigd om een cursus te ontwerpen (of een standaardcursus aan te passen) en deze in de organisatie zelf voor haar deelnemers te verzorgen. Volgens het CBS betreft het hier een interne opleiding, immers alleen toegankelijk voor de organisatie-leden, volgens de OSA gaat het om een externe cursus, want ontworpen en verzorgd door externe aanbieders. Wij zijn geneigd hier met dit laatste mee te gaan.

Meer dan deze verklaringsgraad is van eminent belang dat uit deze schatting duidelijk blijkt dat naast factoren als sectorstructuur en omgevingsvariabelen, in ons analysekader de meer exogene factoren, ook variabelen als scholingsplannen en branche-afspraken, in ons analysekader de meer endogene factoren, een beduidend effect hebben op de scholing-intensiteit. Over de rol van de sector is het NEI noodgedwongen vaag. Daarop richt dit onderzoek zich verder.

Een substantiële winst in de verklaring van de omvangsverschillen lijkt, gegeven de moeizame operationaliseerbaarheid, niet realiseerbaar binnen bovenstaande statistisch kader. Een verder inzicht kan alleen verkregen worden door een meer kwalitatieve benadering van met name de laatste twee groepen van verklaringsfactoren uit ons schema, organisatie- en financieringsstructuur en arbeidsverhoudingen. Waarmee we zijn gekomen tot de verdere aanpak van het onderzoek.

1.7 Methodiek

Ideaaltypisch kan onderzoek een hypothese-toetsend of een hypothese-vormend karakter hebben. Gezien het betrekkelijk jonge karakter van onderzoek naar omvang en structuur van bedrijfsopleidingen en het grotendeels ontbreken van gestructureerde data en hypothesen gaat onze voorkeur uit naar een meer hypothese-vormend onderzoek. Dit betekent dat onderhavig onderzoek zal resulteren in een aantal hypothesen betreffende de relaties tussen de verklarende variabelen en de te verklaren factoren. Wat niet wil zeggen dat niet vooraf enige verbanden tussen de te verklaren en verklarende factoren verondersteld kunnen worden. Ook bij meer heuristisch onderzoek kunnen op basis van theorieën vooronderstellingen gemaakt worden over verbanden tussen variabelen.

Paauwe spreekt in dit verband van "samenhangende voorlopige uitspraken" (1989, 53). In zijn proefschrift onderzoekt hij in hoeverre sociaal beleid in een onderneming bepaald wordt door omgevingskenmerken, organisatiekenmerken of door toevallige of overige factoren. Ondanks een ander analyse-niveau (namelijk micro) heeft zowel het onderwerp als de vraagstelling (analyse interne en externe factoren) enige verwantschap met de onze. Op basis van enige theorieën en modellen (en wel de organisatie-typologie van Mintzberg en de systeemleer der arbeidsverhoudingen van Dunlop) komt hij tot een conceptueel model bevattende enkele "samenhangende voorlopige uitspraken". De bijdragen van Dunlop en Mintzberg "kunnen niet worden bestempeld als theorie in de zin van een logisch samenhangend geheel van toetsbare uitspraken, met het karakter van een algemene wetmatigheid. Veeleer zijn beide bijdragen te beschouwen als oriëntaties welke de aandacht vestigen op bepaalde variabelen en de samenhang daartussen" (53). De uitspraken moeten dan ook niet beschouwd worden als "hypothesen in de zin van toetsbare uitspraken waaruit voorspellingen kunnen worden afgeleid. Ze geven veeleer richting aan ons onderzoek" (61).

Bij het bezien in hoeverre opleidingsintensiteit verklaard wordt door branchestructuur, omgevingsfactoren, arbeidsverhoudingen en organisatie- en financieringsstructuur volgen we een deels analoge opzet. Bij de ontwerp van het

analysekader is wat de omgevingsfactoren betreft gebruik gemaakt van theorieën en modellen van onder andere Porter, Fombrun en Fahey & Narayanan. Is in dit hoofdstuk stilgestaan bij de rol van branchestructuur en omgevingsinvloeden, in het volgende hoofdstuk worden voor organisatie- en financiering alsmede arbeidsverhoudingen naar dergelijke verbanden gezocht. Hierbij wordt gebruik gemaakt van enige bedrijfskundige concepten. Invalshoek is de beslissing wanneer activiteiten in eigen beheer uit te voeren, uit te besteden dan wel in een samenwerkingsverband te realiseren. Voorts wordt ingegaan op de leer der arbeidsverhoudingen.

De overeenkomst met het onderzoek van Paauwe gaat verder. Gemeenschappelijk is ook dat het terrein van studie zich nog in een pril stadium bevindt. Waar sociaal beleid in de jaren zeventig opgang maakte, uit paragraaf 1.2 blijkt dat bedrijfsopleidingen als onderzoeksterrein van nog latere datum is. Ook zijn in beider geval de verschillende factoren moeilijk kwantificeerbaar. Waarbij in ons onderzoek de te verklaren factoren, verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen, evenwel nog in een getal te vatten zijn (nl. de opleidingsintensiteit per branche).

Gegeven de exploratieve aard is, indien geen kwantificering voorhanden was, gekozen voor een operationalisatie in kwalitatieve termen. Er is niet gewerkt met een operationalisatie op een ordinale schaal. De hiermee te verkrijgen kwantificering ("op een schaal van 1 (laag) tot 10 (hoog) bedroeg het gemiddelde van de respondenten 3,4") geeft ons inziens in deze prille fase van het onderzoek naar omvang en structuur van bedrijfsopleidingen, een schijnnauwkeurigheid die niets toevoegt aan een classificatie van de antwoorden in termen van "geen", "beperkt", "matig", "redelijk" en "(zeer) sterk".

Deze kwalitatieve termen zijn niet nader in exacte zin gedefinieerd. Van uitdrukkingen als "technologische ontwikkeling", "trend richting uitbesteden", en "effect van subsidies" is niet te verwachten dat respondenten deze erg verschillend uitleggen. Daarbij komt dat de vraagstelling veelal een verdere precisering bevatte (zie bijlage 1.1). Waar nodig werd tijdens het interview nadere toelichting gegeven.

De onderzoeksresultaten voor het branche-onderzoek zijn gebaseerd op literatuuronderzoek enerzijds (jaarverslagen van opleidingsinstituten en -fondsen, werkgevers- en werknemersorganisaties; arbeidsmarktonderzoeken en beleidsnota's; vakbladen) en interviews met functionarissen op opleidingsgebied anderzijds (Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, landelijke organen voor het leerlingwezen) en sociale partners. Ondanks het kwalitatieve karakter is ernaar gestreefd het beeld waar mogelijk met kwantitatieve gegevens te onderbouwen. Gemiddeld zijn 5 à 6 interviews per branche gehouden; het aantal lag hoger in heterogenere branches (heterogeen naar produkt of in het aanwezig zijn van meerdere CAO's). Gewerkt is met een semi-gestructureerde vragenlijst, die aan de hand van het analysekader is opgezet (zie bijlage 1.1).

Interviews hadden een duur van gemiddeld anderhalf uur. Het concept brancheverslag is ter aanvulling/correctie aan de respondenten voorgelegd.

Zoveel mogelijk zijn als basisjaren 1991 en 1992 genomen. Data over werkgelegenheid, aantallen bedrijven en dergelijke betreffen deze periode. Voorts is, waar van toepassing, het CAO-akkoord dat het grootste deel van deze jaren betrof in het onderzoek in beschouwing genomen. Het feit dat het onderzoek vooral in 1991 en 1992 plaatsvond, betekent dat ook dat de economische recessie die zich eind 1992 begon af te tekenen, in dit onderzoek nog amper een rol speelt.

Voor een aantal vragen is de kans aanwezig dat de respondent op een vraag een rooskleuriger of positiever antwoord geeft dan eigenlijk het geval is. Zo speelde tijdens de interviews de mogelijke afschaffing van de BVL-subsidie in het leerlingwezen; door een gunstiger effect van de BVL voor te stellen dan het geval is kan de geïnterviewde pogen de kans op het behouden van de subsidie te verhogen. Op de mate waarin zich dit heeft voorgedaan zal in het slothoofdstuk, naar aanleiding van de antwoorden op enige van deze "gevoelige" vragen, worden teruggekomen. Dit strategisch antwoorden kan zich ook voordoen bij enkele vragen waar bij sociale partners meningsverschillen kunnen liggen. Twee vragen springen vooral in het oog: de vraag naar de produktiviteit van een leerling en de vraag naar het effect van de organisatiegraad van bonden op het tot stand komen van een opleidingsbestel. Voor beide vragen geldt dat het voorstelbaar is dat respondenten van bondszijde deze produktiviteit respectievelijk invloed hoger inschatten dan werkgeversvertegenwoordigers. Bezien zal worden in hoeverre zich hier een duidelijk verschillend patroon van antwoorden aftekent.

De elementen uit het verklaringsschema beslaan een ruim terrein. Het bedrijfsklasse-onderzoek moest derhalve binnen de beschikbare tijd beperkt worden. Bij de keuze van de branches is gelet op een aantal criteria. Omdat de opleidingsintensiteit in kleine bedrijven fors lager ligt dan in grote bedrijven, en er aanwijzingen zijn dat opleiden in het kleinbedrijf ook op meer knelpunten stuit, zijn overwegend branches in het onderzoek betrokken waar de werkgelegenheid meer dan gemiddeld bij het kleinbedrijf geconcentreerd is. Dit betekent dat de bedrijfstakken delfstoffenwinning (sbi 2) en bank & verzekering (sbi 81, 82) buiten het onderzoek zijn gelaten. Voorts is gestreefd om zowel branches die al enige tijd een branche-opleidingsbeleid kennen in het onderzoek te betrekken, als branches die buiten het leerlingwezen (nog) weinig scholingsactiviteiten ontplooien. Daarnaast zijn zowel makkelijk afbakenbare bedrijfsklassen in het onderzoek betrokken (1 Cao, 1 produktgroep) als branches die per produktgroep meerdere Cao's kennen. Tenslotte is geprobeerd een gelijke verdeling over industrie vs. niet-industrie te krijgen.

Uiteindelijk heeft dit geresulteerd in de volgende selectie, zoals weergegeven in tabel 1.4 (zie volgende bladzijde).

Aansluitend op de laatste kolom van tabel 1.4, zullen de sectorstudies in twee categorieën gegroepeerd worden. Aan beide groepen is een apart hoofdstuk gewijd. Categorie 1 is de groep waar al wat langer bedrijfstakregelingen over opleidingen bestaan waarin een vorm van collectivisering van opleidingskosten is opgenomen. Het betreft hier de metalelektro, metaalbewerking, grafische industrie, horeca, haven en de bouwnijverheid. Desbetreffende regelingen over

bedrijfsopleidingen omvatten hier overal tenminste vanaf 1986 (en meestal al langer) een verevening van scholingskosten van individuele bedrijven. In één branche is de verevening recentelijk afgeschaft (haven).

Tabel 1.4 Selectie branches

	SBI-code	Werkgelegenheid (x 1000)	Opleidingsintensiteit (1986)	Opleidingsfonds aanwezig
Textielindustrie	22	22	19	nee (tot medio jaren tachtig wel)
Schoenindustrie	24.3	3	1 (geheel 24)	nee
Meubelindustrie	25.7	16	2 (geheel 25)	ja (sinds 1990)
Grafische industrie	27.1 + 3	60	9 (geheel 27)	ja
Metalelektro	34-37 *	200	28 *	ja
Metaalbewerking	34-37 *	100	28 *	ja
Bouwnijverheid	51.1	180	7	ja
Groothandel	61-62	350	17	deels
Detailhandel	65-66	450	8	nee
Horeca	67	135	7	ja
Haven	73.3	15	**	nee (tot 1990 wel)
Computerservice	84.3	40	**	nee

* In deze sectoren valt het CAO-traject niet samen met de SBI-indeling. Daar scholingsafspraken vooral in CAO-kader gemaakt worden, is deze als basis voor de aan de onderzochte branches gemaakte indeling genomen. Zie voor een nadere aanduiding het brancheverslag. De opleidingsintensiteit is over sbi 34-37 gemiddeld (gewogen naar werkgelegenheidsaandeel).
** onbekend.

Categorie 2 betreft sectoren die in de vorm van een landelijk orgaan voor het leerlingwezen in hun bedrijfstak wel een opleidingsinfrastructuur kennen, maar waar een dergelijke verevening afwezig is, alsmede sectoren waar een opleidings-

beleid op branche-niveau (hoegenaamd) ontbreekt. Dan gaat het om de meubel-, schoen- en textielindustrie, de detail- en groothandel en de computerdienstverlening. In één branche is onlangs een verevening tot stand gekomen (meubelindustrie). In deze sectoren werken tezamen ongeveer 1,5 miljoen mensen, wat overeenkomt met bijna de helft van de private sector in Nederland.

Deze dissertatie is verder als volgt ingedeeld. In hoofdstuk 2 richten wij ons op de tweede helft van het verklaringsschema, de organisatie- en financieringsstructuur en de arbeidsverhoudingen. Niet alleen bleken zich tussen sectoren grote verschillen voor te doen bij een belangrijk vraagstuk als "zelf doen danwel uitbesteden" van opleidingen, ook lijkt de organisatie en financiering van bedrijfsopleidingen, en de rol van de arbeidsverhoudingen tot nu toe beperkt aandacht te hebben gekregen.

Aangaande de organisatie en financiering van opleidingsactiviteiten lijken een vijftal theorieën een mogelijke bijdrage te kunnen leveren aan het verklaren van de geconstateerde variëteit aan organisatievormen. Met behulp van deze theoretische concepten (human resource management, human capital theorie, transactiekosten- en agencytheorie, netwerktheorieën) wordt gekeken naar de vraag "make, cooperate or buy", toegepast op opleidingen. In dit hoofdstuk wordt tenslotte apart aandacht besteedt aan financieringsmodellen en de rol van arbeidsverhoudingen. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op reeds verricht onderzoek. Onderscheid wordt gemaakt in het onderzoek de situatie in eigen land betreffende (vooral recent meer beleidsmatig onderzoek), en de landenvergelijking. De hoofdstukken 4 en 5 staan in het teken van het branche-onderzoek. De hoofdstukindeling naar 4 en 5 vloeit voort uit de even hiervoor toegelichte branche-categorisering. Hoofdstuk 7 bevat de samenvatting en conclusies.

2 Organisatie- en financieringsconcepten

2.1 Inleiding

Uit het vorige hoofdstuk bleek dat er grote verschillen bestaan in opleidingsintensiteit tussen bedrijfsklassen. Tevens bleken er grote verschillen tussen bedrijfstakken te bestaan waar het ging om de structuur van de opleidingsactiviteiten, met name aangaande het extern dan wel intern organiseren van de opleidingen. Er is een analysekader gepresenteerd waarin factoren die deze verschillen in omvang kunnen verklaren in vier clusters zijn gegroepeerd.

In paragraaf 1.4 is stilgestaan bij de eerste twee clusters uit het verklaringsschema: branchestructuur en omgevingsfactoren. In dit hoofdstuk concentreren we ons op de laatste twee factoren: organisatie- en financieringsstructuur en arbeidsverhoudingen. Er zijn verscheidene redenen om hier apart aandacht aan te besteden. Uit de analyse van de ontwikkelingen in de omgevingsfactoren bleek dat er weliswaar aanwijzingen zijn voor een versnelling in omgevingsveranderingen, waarvan aannemelijk is dat zij hebben geleid tot meer opleiden, maar de verschillende indicatoren konden maar een deel van de variantie in opleidingsintensiteit tussen de branches verklaren. Er zijn sterke aanwijzingen dat branche-specifieke factoren een rol spelen. Een indicatie hiervoor kan ook gevonden worden in het feit dat de keuze ten aanzien van zelf doen of uitbesteden van opleidingen in de branches uiteenlopend is ingevuld en samenwerkingsvormen per branche in omvang en structuur flink verschillen. Een andere reden ligt in het verlengde hiervan: over dit eigen branchebeleid is nog weinig bekend, zowel theoretisch als empirisch. De theoretische invalshoek is onderwerp van dit hoofdstuk, de empirische stand van zaken volgt in volgende hoofdstukken.

In verscheidene theorieën en concepten zouden bijdragen over de organisatie van opleidingen op meso-niveau gevonden kunnen worden. In de *Human Resource Management (HRM)* staat beheer en ontwikkeling van het menselijk potentieel, bijvoorbeeld door middel van opleidingen, centraal. Bezien moet worden of hier de vraag "make, cooperate or buy" aan bod komt. De *Human Capital* benadering is niet alleen van belang vanwege het beschouwen van opleidingen als investering in de mens, doch ook door het onderscheid tussen generieke en branche- of bedrijfsspecifieke opleidingen. Het concept van de *Transactiekostentheorie (TC)* heeft niet zozeer specifiek betrekking op opleidingen, maar meer op de organisatie van een activiteit (transactie) in zijn algemeenheid. De TC-theorie gaat in op de keuze van de beheersstructuur bij de organisatie van een activiteit. Toegepast op opleidingen gaat de TC-theorie in op de vraag wanneer het efficiënt is om opleidingen in eigen beheer te houden dan wel uit te besteden. De *Agency theorie* gaat dan meer speci-

fiek in op de kosten die met verschillende contractvormen gemoeid zijn. De uitbesteder wil tegen minimale kosten maar met maximale zekerheid de klus laten klaren, en dit kan consequenties hebben voor de opleidingsstructuur op brancheniveau. Daar de TC-theorie zich vooral richt op de twee extremen in de beheersstructuur, lijkt het nuttig tevens een blik te werpen op samenwerkingstheorieën, *Coöperatie-en Netwerktheorieën*. Redenen, vormen en valkuilen bij samenwerking kunnen van nut zijn bij het analyseren van het (ontbreken van) samenwerkingsverbanden, bijvoorbeeld op brancheniveau, aangaande bedrijfsopleidingen.

In de volgende vier paragrafen zal bekeken worden in hoeverre deze theorieën een bijdragen kunnen leveren aan het verklaren van de verschillende organisatie- en financieringsvormen. Daarna zal een paragraaf gewijd worden aan de financieringsstructuur: hier zal vooral het zogenaamde "prisoners-dilemma" centraal staan. Dit daar nu reeds gesteld kan worden dat de belangstelling voor verschillende financieringsvormen in de genoemde concepten gering is en er apart aandacht aan de mogelijke financieringsmodellen besteed moet worden. Tot slot zal aandacht geschonken worden aan de arbeidsverhoudingen; mogelijk kunnen relaties tussen en binnen werkgevers- en werknemersorganisaties een rol spelen in het verklaren van verschillen in opleidingsbeleid en daarmee in opleidingsintensiteit.

2.2 Human Resource Management

2.2.1 Omschrijving en inhoud

Alhoewel er weinig definities van dit begrip te vinden zijn, over wat onder HRM valt bestaat redelijke consensus. HRM-literatuur kent meestal een geijkte opbouw, gebaseerd op de levenscyclus van een personeelslid, het dienstverband dat hij of zij doorloopt. Bekeken vanuit de organisatie verloopt deze volgens het patroon *(personeelsplanning) - werving/selectie - doorstroming/ontwikkeling - afvloeiing*. Het begrip "personeelsplanning" is tussen haakjes gezet omdat niet overal deze fase expliciet wordt genoemd. Hoewel als bronvermelding vaak wordt gewezen op de *selection-appraisal-reward/development* cyclus van Fombrun, Tichy & Devanna (1984), betreft het een al langer bestaand schema in het personeelsbeleid[23].

Het vernieuwende van HRM zit ook niet zozeer in deze cyclus, doch moet veeleer gezocht worden in het beschouwen van de mens als bron van opbrengsten in plaats van als kostenpost, en in het integreren van personeelsmanagement in de organisatiestrategie[24]. Dit laat onverlet dat er binnen de HRM accentverschillen

---

23 Vgl. o.a. Schein (1979), Dubrin (1981) Torrington & Chapman (1983), Ivancevich & Glueck (1983), en voor Nederland: Bantje & Van der Wolk (1965), Schafrat (1975), Hamaker (1975), Hoogendoorn (1982).

24 Hierin waren Fombrun, Tichy & Devanna wel een der pioniers. Vgl. voor het Nederlandstalige gebied: Tissen (1987), Thijssen (1988), AWV (1990), Bomers & Gaspersz (1989), Bergenhenegouwen (1990), Van Dijck (1990), Van Sluijs, Van Assen & Den Hertog (1990a, 1990b), De Jong (1990). De mate van integratie van HRM en strategisch beleid, het meer pro- of meer re-aktieve karakter ervan, kan uiteenlopen (zie voor een typologie hier o.a. Golden & Ramanujam, 1985; Lindeboom, 1990; verscheidene bijdragen in Paauwe & Huijgen, red., 1991; Van Tellingen & Kense, 1992).

onderscheiden kunnen worden[25], terwijl de mate van integratie in de praktijk volgens sommigen te wensen overlaat[26].

Om de vraag te kunnen beantwoorden of HRM een bijdrage kan leveren aan de verklaring van de opleidingsstructuur is het van belang te kijken naar de elementen van HRM als systeem: de human resource cyclus.

2.2.2 De plaats van opleidingen in de HRM

Binnen de organisatie als systeem vormt de HRM-cyclus een subsysteem, binnen de HRM-cyclus vormen opleidingen weer een subsysteem. De opleidingsactiviteiten vallen in de ontwikkelingsfase van de HRM-cyclus; de human resource development (HRD) of Training & Development (T & D)[27]. De elementen van dit HRD-systeem worden gevormd door de trainingscyclus. Deze cyclus omvat in zijn meest elementaire vorm de fasen *inventarisatie leerbehoeften - inventarisatie leerdoelen - inventarisatie en keuze leerprogramma's/methoden/media - uitvoering - evaluatie en feedback*[28].

Alhoewel men zou kunnen verwachten dat in deze cyclus de vraag naar de organisatie van de opleidingen aan de orde komt, blijkt dit maar zeer beperkt het geval te zijn. De aandacht richt zich op technieken waarmee de personeelsmanager de

---

25 Kluytmans (1989) stelt dat het begrip HRM het meest gebruikt wordt in een normatief-ideologische betekenis; normatief omdat het de personeelsmanager voorschrijft hoe zijn personeelsbeleid op te zetten, en ideologisch omdat HRM wordt geïdealiseerd als een (r)evolutie in het management-denken door de in het verleden gegroeide tegenstelling tussen individu en organisatie teniet te doen - de mens in de organisatie staat nu centraal. Gevaar van deze benadering is aldus Kluytmans o.a. dat HRM in deze visie onvoldoende in operationele zin vertaald wordt, en een te onbegrensd geloof in het potentieel van elk individu. Vloeberghs (1990) onderscheidt naast een meer instrumentele, rond de genoemde cyclus opgebouwde visie van HRM (door hem de "Michigan-benadering" genoemd), een stroming die meer de nadruk legt op het algemene management-karakter van HRM en het accent legt op integratie tussen HRM-activiteiten en strategisch ondernemingsbeleid (aangeduid als de "Harvard-benadering"). Opmerkingen van deze strekking worden ook gemaakt door Paauwe (1989).

26 Recent empirisch onderzoek lijkt aan te tonen dat het met de integratie in de praktijk nogal tegenvalt (Hoogendoorn, 1991; Tissen, 1991; Kluytmans, 1992; KUB/Manders e.a., 1993). Verder blijft evenzeer in het midden de aloude, reeds door Van Zuthem (1971) opgeworpen vraag of personeelsbeleid "aanpassingsbeleid" danwel "veranderingsbeleid" dient te zijn; of zij alleen gericht is op organisatiedoelen, of dat sociale gezichtspunten een waarde in zichzelf hebben.

27 Nadler (1980; 1984) onderscheidt in de HRD drie gebieden: training, educatie en ontwikkeling. Training is gericht op de huidige functie en kent een direkte toepassing. Educatie is gericht op het voorbereiden van de werknemer op een andere, toekomstige functie. Ontwikkeling is niet gericht op een (toekomstige) werkplek, maar gericht op de ontwikkeling van het individu. Hoewel deze driedeling veel ingang heeft gevonden, wordt zij niet door iedereen onderschreven. Het Nederlandse begrip educatie wordt meestal ruimer opgevat dan "education" (Bolhuis, 1977; Van Biesen & Van der Zee, 1985).

28 Laten we de vele Angelsaksische (leer)boeken buiten beschouwing en beperken we ons tot de Nederlandse literatuur dan vinden we deze cyclus terug in o.a. het Edmas (Education Management System) model van Verdouw (1983, 1985); de negenstapscyclus en het micro-macro model voor bedrijfsopleidingen van Thijssen (1985, 1988) en het opleidingsmodel van Kessels & Smit (1989). Zie voor een overzicht van deze en andere modellen Van Tellingen & Kense (1992).

verschillende fasen kan uitvoeren, de curriculum-ontwikkeling[29]. Aandacht voor de organisatie van opleidingen betreft vaak alleen de plaats van de *afdeling* Opleidingen in de organisatiestructuur: "Most articles on strategic planning for HRD focus only on *planning for the HRD department*, not on *the role of all HRD activities in the organization*" (Rothwell & Kazanas, 1989, 154; cursivering auteurs). Impliciet wordt er vanuit gegaan dat deze vraag in een eerder stadium reeds aan de orde is geweest; de personeelsmanager richt zich op de operationalisering van het scholingsplan[30].

Minstens zo fundamenteel is de vraag of wel alle opleidingsactiviteiten binnen de organisatie zullen plaatsvinden. Het betreft hier een vraag naar "make, cooperate or buy". Deze vraag naar structuur kan tevens van invloed zijn op de omvang; met name valt te denken aan de rol van een samenwerkingsverband tussen organisaties, waardoor nieuwe mogelijkheden voor opleidingsactiviteiten kunnen ontstaan. In navolgende subparagrafen zal bezien worden in hoeverre deze vraag in de internationale respectievelijk nationale HRM-literatuur aan de orde komt.

2.2.3 De organisatie van opleidingen - internationale bevindingen

Het lijkt erop dat de vraag naar het zelf doen dan wel uitbesteden van opleidingen weinig wordt gesteld. Slechts enkelen gaan op het zelf doen dan wel uitbesteden in. Nadler en Wiggs gaan in op plaats en taken van de "HRD unit", en richten zich hierbij ook op de vraag "internal or external" (1986, 42 ev.). Men stelt dat jonge bedrijven meer zullen uitbesteden, om hun flexibiliteit te bewaren, terwijl grote, gevestigde bedrijven meer intern zullen opleiden. Het argument van flexibiliteit is ook eerder, in Nadler (1984) genoemd: "... external organizations and facilities are used not just to help out in an emergency but as a basic way of keeping fixed costs low" (3.25). Flynn (1988) bouwt op het concept van de produkt-levenscyclus voort met de technologie-levenscyclus en de kwalificatie-cyclus. Nieuwe technologieën gaan gepaard met regradatie, en de kwalificaties die hiermee gemoeid zijn moeten wel gegeven het experimentele karakter intern verzorgd worden. Naarmate de technologie minder geheimen kent treedt standaardisatie, en daarmee degradatie op, en kunnen kwalificaties gemakkelijk door de markt verzorgd worden. Waar de nieuwe technologieën van Flynn hetzelfde zijn als de jonge bedrijven van Nadler en Wiggs, zijn de stellingen van Nadler en Wiggs (aanvankelijk extern opleiden) en Flynn (aanvankelijk intern opleiden) in tegenspraak.

Ook Rothwell & Kazanas (1989) staan stil bij de vraag intern of extern. Als belangrijkste voordeel van intern wordt genoemd: kostenvoordelen in geval van oplei-

---

29 Hier wordt niet curriculum-ontwikkeling in enge zin bedoeld, het opleidingsplan, maar het curriculum-ontwikkelingsproces inclusief vooronderzoek, ontwerp, ontwikkeling, evaluatie en implementatie (Mulder en Plomp, 1986).

30 Een koppeling tussen de positie van de afdeling opleidingen en het wel of niet uitbesteden wordt gelegd door Van der Krogt & Sloot (1989). Zij onderscheiden vier modellen: het makelaarsmodel (kleine afdeling/veel inkoop), het beleidsgerichte model (stafafdeling/maken en inkoop), het schoolmodel (grote afdeling/veel maken) en het projectmodel (kleine afdeling/inkoop en maken). Zij geven evenwel niet aan bij welke omgeving of organisatietype welk model past; de koppeling opleidingsafdeling - make/buy wordt niet gevolgd (of beter: voorafgegaan) door een koppeling met de organisatiestrategie.

den van grote groepen, gelijke behandeling van personen met een gelijksoortige loopbaan, en de persoonlijke contacten tussen leden van de organisatie. Het kostenargument kan ook richting extern wijzen; externe opleiders zijn soms ook goedkoper, aldus de auteurs. Een verdere uitwerking wordt niet gegeven. Onvoldoende tijd of deskundigheid van eigen mensen kan tot slot een andere reden zijn naar buiten te gaan.

Kaderopleidingen worden in de HRM-literatuur soms separaat besproken. De vraag naar de uitvoeringsstructuur van opleidingen komt in de literatuur over Management Development (MD) even weinig aan de orde als in de overige opleidingsliteratuur. Vermeldenswaard zijn hier wel de bijdragen Vleugels (1989) die, met als basis de vier cultuurtypologieën van Handy een viertal leertypologieën formuleert (clubcultuur/dominante leider - on-the-job learning en een weinig intern opleiden; rolcultuur/formele hiërarchie - veelal extern leren; taakcultuur/oplossingsgericht -zowel intern als extern leren; en de persoonscultuur/focus op individu - voorwaardescheppend leerbeleid, intern en extern). Verder heeft Davis (1990) een sterkte/zwakte-onderzoek verricht naar manieren om MD te verzorgen. Internal training was het meest populair - men had specialisten die tegelijk een band met de organisatie alsook met het verdere personeelsbeleid hadden; external had vooral voordelen voor kleinere organisaties of als het ging om gespecialiseerde cursussen. Pratt & Bennett gaan bij het bespreken van Management Development even in op het onderscheid tussen interne en externe programma's. Als voornaamste voordeel van intern wordt genoemd: "that they can be directed more specifically towards the needs of the organization" (1985, 197). Het flexibiliteitsargument lijkt hier in een andere richting te wijzen dan bij Nadler.

Panse, Müller en Schulz (1980) gaan wel wat uitgebreider in op de vraag intern of extern organiseren van training. Hun opsomming van voor- en nadelen van intern respectievelijk extern organiseren zijn in de Tabel 2.1 weergegeven (vertaling en nummering M.A.).

Vaste kosten maken interne opleidingen minder flexibel dan punt 1 en 4 doen vermoeden, terwijl maatwerk (2, 13, 14), indien een ruim aanbod aan externe opleidingen voorhanden is, in principe ook via de markt gerealiseerd moet kunnen worden. Het autoriteitsargument (3) geldt even hard voor externe programma's, terwijl haar invloed op het curriculum in beide gevallen even groot is (namelijk in principe 100%). Argumenten 5, 6, 7 en 10 geven de twee kanten van de bedrijfscultuur-medaille aan. Hoewel de cursist geremder kan zijn (7) als de cursus in het eigen bedrijf (maar vaak in een andere afdeling) gegeven wordt in plaats van in een extern instituut, lijken locatie, media, cursusinhoud- en opzet en het optreden van de docent hier van groter belang. Punt 8 kan door de opleiders op te leiden ondervangen worden. Kwalitatief goed aanbod (11) kan bij interne organisatie eveneens het geval zijn, zolang de gebruiksintensiteit maar groot genoeg is. Punt 9: intern of extern, dit kan te allen tijden geschieden. Voordeel van extern is inderdaad dat men per cursus één rekening krijgt (12), en bij de interne opleidingsafdeling men alleen het (jaar)budget als totaalrekening heeft. Edoch dit geldt alleen voor de direkte (uitgaven aan materiaal, salarissen docenten en dergelijke) kosten. Voorts

kunnen interne uitgaven doorbelast worden. Continuering (15) is meer een kwestie van vraag, prijs en planning dan van intern of extern.

Tabel 2.1 Voor- en nadelen van intern en extern opleiden

Voordelen interne opleidingen

1. De onderneming blijft vrij en hoeft zich niet naar een vreemd programma te buigen,
2. De onderneming kan het programma precies op de behoeften en cursisten afstemmen,
3. De onderneming kan met zijn autoriteit achter de opleidingsmaatregelen gaan staan,
4. De onderneming is bij de ontwikkeling flexibel,
5. Interne programma's maken een grondige behandeling van de bedrijfspolitieke beslissingen en hun beweegredenen mogelijk.

Nadelen interne opleidingen

6. Weinig blikverruiming, leidend tot bedrijfsblindheid,
7. De deelnemers zijn geremd en houden zich in,
8. De docenten (vaak de betere werknemers) hebben onvoldoende pedagogische kwaliteiten,
9. De deelnemers kunnen het gevoel krijgen ook op grond van hun prestaties gedurende de cursus beoordeeld te worden, en niet alleen op hun prestaties op hun werkplek,

Voordelen externe opleidingen

10. Werknemers van meerdere bedrijven nemen deel. Ze zijn van hun werkomgeving losgemaakt en hoeven geen "heilige huisjes" te vrezen,
11. Er is pedagogische ervaring en een omvangrijk methoden- en mediaaanbod voorhanden.
12. Precieze kostencalculaties zijn mogelijk.

Nadelen externe opleiding

13. Er bestaat geen mogelijkheid zich op de individuele problemen van de ondernemingen te richten,
14. De transformatie van onbekende kennis en ervaringen naar de werkplek moet vaak met de nodige scepsis benaderd worden,
15. Externe programma's zijn in de regel eenmalige gebeurtenissen; een continue opleiding is derhalve niet mogelijk.

Bron: Panse, W.; Müller, K-D.; Schulz, P. (1980, 282).

Hoewel bij de nodige argumenten wat kanttekeningen geplaatst kunnen worden, komen er wel een aantal criteria naar voren: frequentie van opleiden, interne beschikbaarheid vs. extern aanbod, flexibiliteit en bedrijfscultuur.

Ofschoon niet zozeer behorend tot de HRM-literatuur gaan Carnevale e.a. (1990, 91-96; vgl. McCullough, 1987) in hun studie naar omvang, aanbod en samenstelling van de trainingsmarkt in de VS wel in op de "Make-or-buy decision". Belangrijkste criteria zijn:

- Expertise: "employers generally turn to in-house resources if the expertise exists",
- Timeliness: vereiste snelheid van levering,
- Size of the population to be trained,
- Sensitivity: "gevoelige" training (security, competitive advantage) moet intern,
- Costs: worden door de auteurs als "secondary factor" gezien,
- Employer conditions: omvang organisatie of training department,
- Other factors: bedrijfspolitiek (zoveel mogelijk intern; of juist gewenste "new blood").

Deze elementen zullen aan het slot van de paragraaf nog terugkomen.

2.2.4 De organisatie van opleidingen - nationale bevindingen

Ook in Nederland is in de opleidingsliteratuur, althans tot voor kort, maar in beperkte mate ingegaan op de vraag van de organisatie van bedrijfsopleidingen.

Op den Akker & Paauwe (1983) zijn een der eersten die in ons taalgebied aandacht besteden aan de organisatie van opleidingen. Bij het bespreken van de relatie tussen strategische besluitvorming en opleidingen, waarvan gezegd wordt dat "de samenhang tussen deze twee activiteiten in de literatuur echter nauwelijks aan bod gekomen is" (p.40), wordt aan de hand van een praktijkvoorbeeld nagegaan wat de overwegingen zijn achter de keuze voor (in dit geval) intern opleiden. Drie overwegingen worden genoemd:

- Beschikbaarheid: de vakkennis was in het bedrijf aanwezig;
- Uitdragen visie: het gebruik maken van interne docenten biedt de mogelijkheid het beleid van de organisatie, haar visie en haar manier van werken uit te dragen;
- Kostenoverwegingen: "Immers het gebruik maken van eigen docenten is beduidend goedkoper dan het inhuren van externe docenten" (p.57).

Beschikbaarheid is een voorwaarde voor internalisering maar nog geen reden dit dan ook meteen te doen. Het uitdragen van de bedrijfscultuur is een voordeel van intern, hier tegenover staat als voordeel van extern het kunnen opdoen van nieuwe visies; de idee van een frisse wind (punt 10 van Pullig). Kikkert (1988) spreekt hier van de voordelen van "kruisbestuiving". De stelligheid van de laatste overweging lijkt mij misplaatst. In iets genuanceerdere vorm wordt deze stelling ook aangehangen door Kikkert; hij voegt wel de eis van continuïteit toe, waarmee schaalvoordelen behaald kunnen worden: "Is die schaal aanwezig dan blijkt eigen beheer altijd veel goedkoper dan uitbesteden".

In de door de Vereniging voor Arbeids- en Organisatiepsychologie uitgegeven bundel *"Intern Functiegericht Opleiden, een optimaliseringsvraagstuk"* gaat met name Zwarts in op de vraag "uitbesteden of zelf doen".

Hij komt tot een zestal criteria (1985, 32):

1. Het specifieke van deze vraag voor "ons" bedrijf; dit raakt het bedrijfseigene (de bedrijfscultuur);
2. De didactische kwaliteiten die nodig worden geacht;
3. De beschikbaarheid van gekwalificeerde docenten;
4. De kosten van zelf-doen versus uitbesteden;
5. De waarborg van de continuïteit;
6. Het voordeel van het "vreemde oog".

De meeste van deze elementen kunnen afhankelijk van hun invulling zowel richting intern als extern wijzen. Slechts de punten 3 en 6 hebben een meer prescriptieve lading: zonder beschikbaarheid is intern niet mogelijk, terwijl het "voordeel van het vreemde oog" een voorkeur voor extern lijkt aan te geven.

Heemskerk (1989) ziet het argument van "kruisbestuiving" weer als voordeel van extern. Als voordeel van intern noemt hij het maatwerk-argument ("afstemmen op de specifieke omstandigheden van het eigen bedrijf"), het wij-gevoel van de deelnemers, minder reistijd (!) en (weer) de lagere kosten.

Schramade en Geerdink (1988) geven een negental overwegingen die een rol spelen bij de keuze tussen zelf doen en uitbesteden:

- (Bedrijfs)politieke overwegingen. Deze vanuit de top van de organisatie komende overwegingen laten opleidingsfunctionarissen vaak weinig ruimte.
- Bestuurlijke/management-overwegingen. Het gaat hier om minimalisering van de bestuurlijke belasting en om maximale flexibiliteit.
- Organisatorische overwegingen. De bestaande structuur, met name de mate van bestaande decentralisatie en de grootte van de onderneming.
- Personele overwegingen: uitholling van bestaande opleidingsafdeling.
- Financiële overwegingen. Uitbesteden is vaak goedkoper omdat externe instituten schaalvoordelen kunnen behalen.
- Marktgerelateerde overwegingen. Hier komt de aanbodzijde van de markt om de hoek kijken.
- Capaciteitsoverwegingen: deze hebben betrekking op de kwalitatieve en kwantitatieve interne capaciteit.
- Opleidingskundige overwegingen; sommige delen van de opleidingscyclus (bijvoorbeeld evaluatie) kunnen makkelijker uitbesteed worden dan andere delen.
- Opleidingsinhoudelijke overwegingen. Hieronder vallen punten als organisatiecultuur, veiligheid/geheimhouding of het te specifiek zijn van de opleidingsvraag.

Omdat sommige punten een sterke overlap hebben is onzes inziens wel een reductie mogelijk. Opleidingsinhoudelijke overwegingen zijn onder te brengen bij andere categorieën (cultuur bij bedrijfspolitiek; specifiek bij marktgerelateerd/geen aanbod). Capaciteit heeft deels betrekking op de organisatiestructuur; terwijl bezwaren tegen een reductie van de eigen opleidingsafdeling vallen onder politieke argumenten.

Schulting (1989) staat ook wat langer stil bij de vraag intern of extern. Schulting stelt eerst dat er een trend richting uitbesteden is[31]. Hij geeft hiervoor twee redenen: de steeds snellere technologische ontwikkelingen, en het blijkt in veel gevallen goedkoper te zijn om extern in te huren. Hij geeft verder vijf redenen wanneer uit te besteden (p. 36):

1. Een beleidskeuze om een afdeling Opleiding zo klein mogelijk te houden;
2. De wetenschap dat intern de relevante kennis niet aanwezig is en dit ook niet snel eigen gemaakt kan worden;
3. Het bekend is dat extern veel ervaring bestaat;
4. Indien de interne deskundigheid niet vrijgemaakt kan worden;
5. Indien een opleiding moet worden verzorgd die specialistisch is en op korte termijn moet worden uitgevoerd.

Het beleidskeuze-element (1) is nochtans een ook weer te verklaren grootheid. Met "specialistisch" (5) lijkt Schulting iets anders te bedoelen als het "specifieke" van Schramade (en hierna ook Kessels & Smit). Specifiek wil zeggen: speciaal voor dit bedrijf. Schramade noemt het voorbeeld van de belastingdienst. Iets wat specialistisch is hoeft nog niet bedrijfsspecifiek te zijn (bijvoorbeeld verhuizing). Vaak doelt men hier meer op de lage frequentie van de activiteit. Op dit onderscheid komen we later nog terug.

Ver in het bepalen wanneer er intern of extern moet worden opgeleid gaan Kessels & Smit (1984, 1989). Bepalend voor de vormgeving van het opleidingssysteem zijn de volgende factoren:

1. Mate van bedrijfsspecificiteit van de kwalificatie-eisen;
2. Beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt;
3. Grootte en regionale spreiding van de organisatiedelen;
4. Noodzaak van professionele opleiders;
5. Noodzaak van specifieke (kostbare) opleidingsvoorzieningen.

Zij stellen hiermee het volgende beslissingsschema op (figuur 2.1).

Het aspect van externe kwalificatieverwerving laat ik als niet behorende tot onze onderzoeksvraag buiten beschouwing (de vraag naar intern vs. extern *werven* van personeel is een andere dan de vraag naar intern vs. extern *opleiden*). De overige factoren zijn in te delen in de rubriek omvang/frequentie (3) en specificiteit (1 en 4), waarbij punt 5 met beide samenhangt.

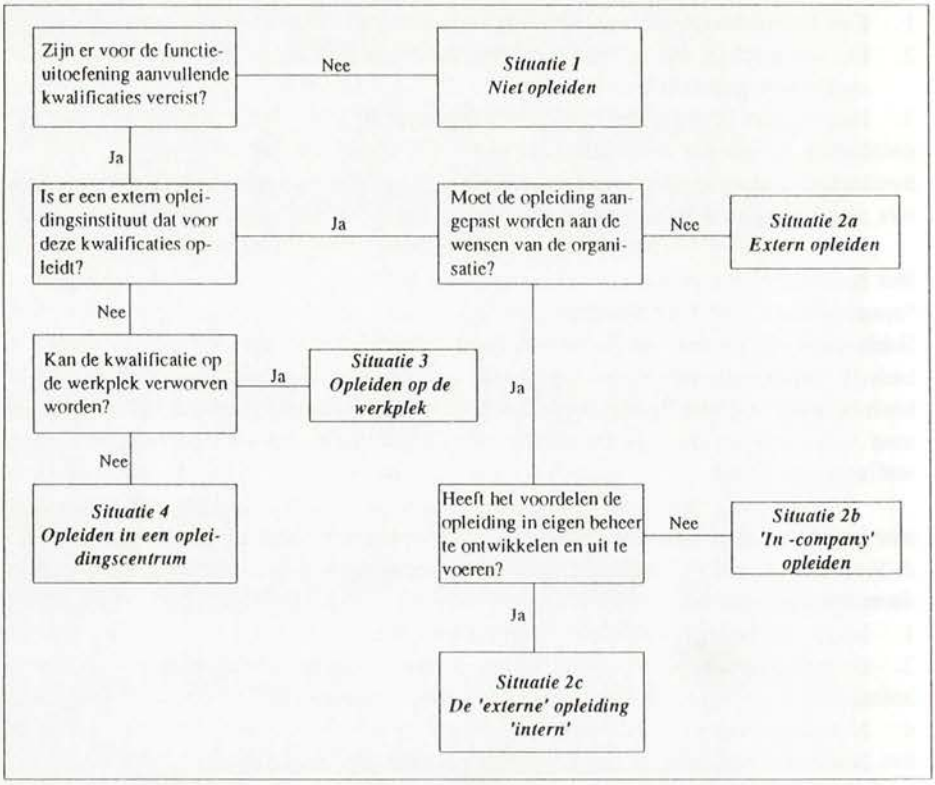
Bezwaar tegen een dergelijk beslissingsschema is dat een aantal mogelijk relevante factoren niet worden meegenomen. Het betreft hier vooral *a)* culturele factoren (bedrijfscultuur vs. het "vreemde oog") en *b)* omgevingsfactoren als branche/-marktsituatie (concurrentieverhoudingen - strategisch belang kennis); omgevings-

---

31 Hij baseert zich hierbij op het groeiend aantal opleidingsinstituten en op het onderzoek van Mulder en SZW/Bakkenist. In beide onderzoeken wordt echter niet expliciet een trend richting uitbesteden geconcludeerd.

stabiliteit (flexibiliteit vereist). Uitwerking behoeft vooral het kruispunt van 2b en 2c.

Figuur 2.1 Beslissingsschema intern/extern opleiden



Bron: Kessels en Smit, 1989.

Olthof (1989) komt tot de volgende serie factoren:

- Algemene bedrijfspolitiek (uitbesteden moet !?),
- Algemene vs. bedrijfsspecifieke kwalificaties,
- Beschikbaarheid eigen capaciteit vs. beschikbaarheid markt,
- Eenmalig/meermalig,
- Gevoeligheid, vertrouwelijkheid,
- Samenhang met bedrijfscultuur, andere bedrijfsprocessen,
- Kosten (incl. verborgen kosten).

Bezien we het resultaat van deze literatuurverkenning over HRM dan moeten we constateren dat de belangstelling voor de organisatiestructuur van bedrijfsopleidingen gering is, vooral aangaande de vraag "zelf doen of uitbesteden". De aandacht richt zich op verschillende technieken in de opleidingscyclus, waarbij impliciet wordt uitgegaan dat de vraag intern of extern reeds beantwoord is. Het is wel zo dat in de Nederlandse literatuur aan de vraag "intern of extern opleiden" meer

aandacht lijkt te zijn besteed dan in de buitenlandse (zeker de angelsaksische) literatuur.

2.2.5 Strategisch Human Resource Management

Wat in de HRM weinig aandacht krijgt, kan in de literatuur over strategisch human resource management (SHRM) meer aan de orde komen. In zijn meest simpele vorm verloopt de analyse in de SHRM volgens hetzelfde patroon als in de HRM, waarbij bij elk onderdeel van de cyclus de vraag naar de lange termijn strategie gesteld wordt. Vaak wordt deze analyse gekoppeld aan de uitvoering van een strategie-onderzoek van de gehele organisatie, het opstellen van een strategisch plan. (Onderdelen van) HRM worden dan gekoppeld aan organisatietypologieën of - strategieën. Mogelijk komt de vraag "zelf doen of uitbesteden" bij deze lange termijn analyse sneller aan de orde, daar het scala van alternatieven, door het verruimen van de tijdshorizon, vergroot wordt.

Een koppeling van de eerste soort, aan organisatievormen, is gelegd door Galbraith & Nathanson (1975). In de lijn van Chandler rangschikken zij ondernemingen naar oplopende complexiteit in organisatiestructuur, beginnend met de eenvoudige, functionele organisatie, en lopend naar de (multi)divisiestructuur. Aan de vijf typen worden verschillende kenmerken verbonden. Als HRM-terreinen worden onderscheiden prestatiemeting, beloning en loopbaanbeleid. Opleiding valt er nog buiten.

Miles & Snow (1978) onderscheiden vier strategietypen die bedrijven kunnen aanhangen. Alhoewel zij niet direct stilstaan bij de verschillende bijbehorende HRM-strategieën, wordt in de typologie-beschrijvingen wel ingegaan op de verschillende strategieën die een organisatie hanteert om aan zijn resources te komen (1978, 42, 58, 73). Zo komt ook het punt van intern of extern opleiden om de hoek kijken (zie ook Ackermann, in: Vloeberghs, 1990). Miles en Snow stellen dat bij *Defenders* (beperkte en stabiele produkt/marktcombinaties) training vooral intern geschiedt. Bij het andere uiterste, *Prospectors* (vooruitstrevend in het zoeken naar nieuwe produkt/marktcombinaties) wordt door het vaak chaotische karakter van hun optreden weinig aan gestructureerde trainingprogramma's gedaan, men leert al doende (on-the-job). Bij *Analysers* (alert opererend in zowel stabiele als instabiele produkt/marktcombinaties) geschiedt beide.

Odiorne (1984; vgl. ook Schramade, 1989) past portfolio-analyse toe op de HRM. In portfolio-analyse worden twee grootheden met elk een hoog/laag rangschikking op een horizontale en verticale as uitgezet, wat resulteert in een matrix van mogelijke uitkomsten. Deze analyse-methode is onder andere gebruikt voor investeringsbeslissingen in vermogen en produkten (grootheden: rendement/risico respectievelijk marktgroei/marktaandeel). Odiorne past de analyse toe op investeringsbeslissingen in *human capital*. De twee onderscheiden dimensies zijn *performance* en *potential*, de huidige en toekomstige mogelijkheden van personeel. Hiermee komt Odiorne tot vier categorieën personeel: *workhorses (cash cows), stars, problems (wild cats)*, en *deadwood (dogs)*. Dit onderscheid is volgens hem relevant daar de vier groepen verschillend (human resource) management vereisen. De

vraag naar intern of extern organiseren van opleidingen komt echter niet als verschilpunt terug bij de nadere analyse van de vereiste strategieën.

Evans (1984) zoekt aansluiting bij de organisatietyplogie van Ouchi (1980). Bij een *Bureaucratic organization* zal het personeelsbeleid een relatief sterke focus op de administratieve taken kennen (het klassieke personeelsbeleid). Bij een *Market organization* is de omgeving instabieler en zal in het personeelsbeleid externe werving meer nadruk krijgen. Bij het derde type, *Clan organization*, is de focus op innovatie en aanpassing aan de snel veranderende omgeving. Het personeelsbeleid zal gericht moeten zijn op een optimale samenwerking van personeel. Daarom zal er een sterke neiging tot het ontwikkelen van een interne arbeidsmarkt zijn. Een verdere uitbouw van de typologieën in de richting van de verschillende HRM-functies is ook hier niet aanwezig[32].

Dyer (1983, 1984) gaat in op de positie van HRM in het proces van strategieformulering. Kern van de strategie-formulering is het sterkte/zwakte-onderzoek van organisatie enerzijds, en een analyse van kansen/bedreigingen uit de omgeving anderzijds, resulterend in een aantal mogelijk uitvoerbare ("feasible") alternatieve strategieën. Belangrijk element in deze strategieën is de beschikbaarheid van (human) resources. Verwerving kan "internal and external" geschieden, het gaat hier om de "make versus buy decision" (1983, 265). Deze vraag heeft volgens Dyer zeker strategische elementen in zich. Hij werkt dit element evenwel niet verder uit.

Hetzelfde kan gezegd worden van Schuler (1987). Hij onderscheidt vijf organisatiestrategieën (entrepreneurial, dynamic growth, extract profit/rationalization, turnaround, liquidation/divestiture), waar elk een bepaald type personeelsbeleid bij behoort. Deze typen verschillen wat betreft training in belang en focus, maar Schuler gaat verder niet in op eventuele verschillen in vormgeving van de training per type.

Voortbouwend op stage-, levenscyclus- en evolutietheorieën onderscheiden Baird en Meshoulam (1987, 1988) vijf fasen waarin een organisatie zich kan bevinden. Een effectief SHRM moet zich aan elk van deze fasen aanpassen ("external fit"). Daarnaast is er de "internal fit": onderlinge afstemming van de HRM-componenten. Aldus ontstaan er een matrix van HRM-functieprofielen. Baird en Meshoulam gaan kort in op de plaats van de HRM-afdeling en de rol van training vereist, maar houden zich niet bezig met de vraag of een en ander intern dan wel extern moet plaatsvinden.

Lengnick-Hall en Lengnick-Hall (1988) gebruiken tevens de portfolio-analyse bij het ontwerpen van SHRM-typologieën. Dimensies zijn in deze *growth expectations*

---

32 Thijssen (1987) heeft een soortgelijke organisatietypologie geconstrueerd, gebaseerd op de bewegingsgraad (stabiliteit) van twee grootheden: de taaksituatie (taken en clusters van taken van de organisatie) en de arbeidsmarkt (arbeidsmobiliteit in de organisatie). Bij elk van de vier ideaaltypen hoort een dominante HRM-functie (stabiele taken, lage arbeidsmobiliteit - selectie; stabiele taken, hoge arbeidsmobiliteit - personeelsbeoordeling; hoge taakmobiliteit, lage arbeidsmobiliteit - ontwikkeling; hoge taakmobiliteit, hoge arbeidsmobiliteit - arbeidsvoorwaarden/beloning). Van der Putten (1988) stelt wel dat "in bedrijven, die in een zeer turbulente markt verkeren en die technologisch zeer geavanceerd zijn, opleidingen vaak extern zullen worden ingekocht", terwijl "In sterk geroutiniseerde en bureaucratische organisaties ... bedrijfsopleidingen dan vaak intern ontwikkeld en verzorgd kunnen worden" (1988, 4/5).

en *organizational readiness* (aanwezigheid cq. verwerfbaarheid van human resources). Bij de toelichting op de vier typologieën wordt ingegaan op de rol van "firm- and industry specific skills". In het quadrant hoge groeiverwachting/weinig middelen "... should compatibiliy of industry-specific and firm-specific skills across businesses be considered" (p. 462). Effectieve aanwending van schaarse middelen kan samenwerking aantrekkelijk maken. In mindere mate geldt dit ook voor het hoog/hoog-quadrant. Dit is een van de weinige verwijzingen naar samenwerking tussen bedrijven als tussenvorm tussen internaliseren en externaliseren. Verder wordt niet expliciet op training ingegaan.

Uit het voorgaande komt naar voren dat de SHRM zich op een te hoog abstractieniveau bevindt om inzichten te kunnen verschaffen in de factoren achter de vraag intern/extern organiseren van opleidingen. De meest relevante aanwijzing die nog gevonden is, is dat bedrijven in een stabiele omgeving waarschijnlijk meer aan interne training zullen doen, terwijl bedrijven opererend in een instabiele omgeving meer extern zullen opleiden.

Daar waar de HRM zich richt op operationele vraagstukken, daarmee de vraag naar de organisatiestructuur (van in dit geval opleidingen) aan een eerdere/hogere fase in het management overlatend, richt de SHRM zich, middels het gebruik van technieken uit het strategisch management, vooral op het vinden van de juiste HRM-typologie passend bij de verschillende marktstrategieën die uit bijvoorbeeld het *strategic business plan* voortvloeien, daarmee de vraag naar de organisatiestructuur van opleidingen achter/onder zich latend. Hiermee lijkt de vraag naar de organisatie van opleidingen, de vraag naar "zelf doen of uitbesteden", tussen het operationele schip en de strategische wal te vallen.

2.2.6 Conclusie

Een analyse van de organisatie van een activiteit kan op meerdere niveaus plaatsvinden: strategisch (doelstelling-beleidsbepaling), management (gericht op het beschikbaar zijn en verdelen van inputs) en operationeel (het management van de dagelijkse bezigheden) (Anthony, 1965). Romiszowski (1981) past de systeemanalyse toe op opleidingen, en onderscheidt de niveaus: Markt - Branche - Arbeidsorganisatie - Personeelsafdeling - Opleidingsafdeling - Bedrijfsopleiding - Les - Leeractiviteit - Leerstap. Het lijkt erop dat de relevante factoren achter de vraag naar de organisatiestructuur zich op het management-niveau of branche/arbeidsorganisatie-niveau bevindt, waar de HRM en de SHRM hun aangrijpingspunt hieronder respectievelijk boven hebben. Er openbaart zich dus een leemte als het gaat om de aandacht in de literatuur over HRM/personeelsbeleid voor de organisatie- en financieringsstructuur van bedrijfsopleidingen op meso-niveau.

In deze leemte wordt de laatste jaren enigszins voorzien, waarbij zoals gememoreerd Nederland zeker niet achter loopt. Dit zal ongetwijfeld te maken hebben met de toegenomen belangstelling voor HRM in zijn algemeenheid en bedrijfsopleidingen in het bijzonder. De vraag naar het intern dan wel extern organiseren van de opleidingen komt vaker aan de orde.

In tabel 2.2 hebben we een ordening aangebracht van de verschillende factoren van invloed

- Vanuit overwegingen van bedrijfscultuur kan men besluiten intern op te leiden; anderzijds kan men om redenen van blikverruiming juist extern opleiden prefereren.
- Indien intern de kennis of het materiaal niet aanwezig is, is men, zeker op korte termijn, gedwongen buitenshuis te winkelen.
- Andere kant van de medaille is dan dat indien op de markt geen aanbieders aanwezig zijn, men wel de opleiding in eigen huis zal moeten verzorgen.
- Deels in het verlengde van voorgaande kan gesteld worden dat hoe generieker de opleiding, hoe groter de kans dat de markt schaalvoordelen kan bieden, terwijl bedrijfsspecifieke opleidingen moeilijker uitbesteed kunnen worden.
- Indien een opleiding frequent gegeven wordt, loont het wellicht deze intern op te zetten. Anderzijds zal bij een laag gebruik het van buiten halen van de opleiding meer voor de hand liggen.
- Er heerst geen eenduidig oordeel over wie nu het meest flexibel is in het aanbieden en aanpassen van de opleiding: de eigen opleidingsafdeling, of de externe aanbieders.
- In geval van een groot strategisch belang (concurrentievoordeel, bedrijfsveiligheid) kan intern opleiden de voorkeur krijgen.
- In een vlug veranderende en onzekere omgeving zal men geneigd zijn vaste kosten in de vorm van een flinke opleidingsafdeling te vermijden.

Tabel 2.2 Intern vs. extern opleiden

	Intern	*Extern*
Bedrijfscultuur	vorming bedrijfscultuur, geheimhouding	voordeel vreemde oog
Interne beschikbaarheid	wel aanwezig	niet aanwezig
Extern marktaanbod	niet aanwezig	wel aanwezig
Specifiek/generiek	specifiek	generiek
Frequentie	hoog	laag
Flexibiliteit, snelheid	intern sterk aanwezig	extern sterk aanwezig
Strategisch belang	wel aanwezig	niet aanwezig
Externe omgeving	stabiel	instabiel

Naar aanleiding van deze bevindingen kunnen nog twee opmerkingen geplaatst worden.

Het blijkt dat deze factoren ook teruggevonden worden waar het gaat om het zelf doen of uitbesteden van andere zaken. Op basis van interviews bij 60 grote ondernemingen naar het gebruik van kennisintensieve diensten (waaronder opleidingen) komt Tordoir (1990) tot een opsomming van factoren die weinig afwijkt van de onze. Tordoir clusters de motieven om externe leveranciers in te huren in drie categorieën:

- economische motieven: lagere kosten externe aanbod (door schaalvoordelen), grotere flexibiliteit en snelheid.
- behoefte aan specialistische kennis (geplaatst tegenover reeds aanwezige interne capaciteit).
- extra economische motieven: behoefte aan toetsing, legitimatie ("objectief oog"); of soms ook mode.

Belangrijkste drempels voor uitbesteden zijn "cultuur en traditie", deels samenhangend met eventueel aanwezige interne capaciteit. Daarnaast wordt gewezen op kwantitatief of kwalitatief onvoldoende aanbod; en de strategische waarde, het vertrouwelijke karakter van de diensten.

Tordoir merkt verder op dat "mits er geen gevaar is voor weglekken van bedrijfseigen kennis het inhuren van professionele kunde vanwege lagere kosten, flexibiliteit of intern competentiegebrek bijna altijd zinvol zal zijn" (1990, 7). Zijn empirisch onderzoek wijst uit dat in de periode 1975-1995 (projectie) bedrijfsinterne diensten met 60% gestegen zijn, waar voor de periode 1970-1985 de externe dienstverlening in omvang verdubbeld is.

Ten tweede: *financieringsvraagstukken* komen in de HRM/Personeelsliteratuur nauwelijks aan de orde. Voorzover hier aandacht aan besteed wordt, betreft het vaak de doorberekeningsproblematiek. Zoals met andere overhead-kosten zijn opleidingskosten vaak moeilijk direct toe te rekenen aan kostendragers (produkten). Hier moet meestal een doorberekeningsmodel gekozen worden, een keuze die vaak aanvechtbaar is. Een ander aandachtspunt in deze is de kosten/batenanalyse; zowel de berekening van de totale kosten als de berekening van de baten krijgt weinig aandacht. Hier zal in de volgende paragraaf langer bij stilgestaan worden.

Tot slot van deze paragraaf moet opgemerkt worden dat de aandacht voor *samenwerking* tussen bedrijven op het gebied van opleidingen in de literatuur zeer minimaal is. Voorzover er al interesse in de vraag naar de organisatiestructuur bestond, betrof dit de keuze tussen zelf doen of uitbesteden, een keuze die gepresenteerd werd als uitputtend. Dat het hier twee ideaaltypen betreft, twee extremen op een continuüm, is nauwelijks terug te vinden. Dit ondanks de toegenomen aandacht voor samenwerking, netwerken en dergelijke, en ondanks het gesignaleerde belang van brancheopleidingen (COB/SER, 1987a). Niet voor niets werd in het genoemde COB/SER-rapport gepleit voor een "systematische en bedrijfskundige aanpak" (p. 3). Een aanpak waar de COB/SER even later een begin mee heeft gemaakt (COB/SER, 1987b; zie verder paragraaf 4). Maar hiermee is inmiddels het terrein van de HRM/personeelsbeleid verlaten.

2.3 Human capital theorie

2.3.1 Scholing als investering

Zoals het woord al aangeeft draait de human capital (hc) theorie om het beschouwen van de werknemer als kapitaal, waar, gelijk aan fysiek kapitaal, in geïnvesteerd kan worden - vooral middels scholing. Door onderwijs als een investering te zien werd de mogelijkheid geopend voor rendementsberekeningen. Deze zijn veelvuldig verricht voor individuen of de gehele economie. Hier zal eerst bij stilgestaan worden. Vervolgens wordt bezien wat toepassing op bedrijven oplevert, zowel voor omvang als structuur van opleidingen.

2.3.2 Economische groei, individuele en maatschappelijke rendementen

Denison heeft als een der eersten de bijdrage van onderwijs aan de economische groei geschat. Tot dan werd deze, voorzover niet te verklaren uit de stijging van de hoeveelheden arbeid en kapitaal, verklaard uit als exogeen beschouwde technische ontwikkeling. Denison (1962; 1967) berekende dat een deel van de economische groei echter toegerekend kon worden aan een stijging van de kwaliteit van de factor arbeid[33]. Voor de VS kon ongeveer eenderde van de groei verklaard worden uit het direkte effect van het gestegen opleidingsniveau. In latere berekeningen komt hij tot ongeveer dezelfde percentages (1985).

Met het werk van Mincer (1962), Schultz (1962), Hansen (1963) en Becker (1964) begon de stroom onderzoekingen naar de vraag van het rendement van onderwijs voor verschillende populaties van individuen. De eerste schattingen van Mincer (voor de VS) kwamen uit op een *rate of return* van 9 tot 18%. Becker kwam op iets hogere cijfers uit. Bij deze rendementsberekeningen worden de studiekosten als kostencomponent genomen en het meerinkomen als baten. Rendementsberekeningen zijn sindsdien door velen ondernomen. Een overzichtsstudie voor een zestigtal landen is verschaft door Psacharopoulos (1985, 1989). De (private) rendementen varieerden van 10 tot 25%. Daar de overheid onderwijs subsidieert zijn de werkelijke kosten hoger en is derhalve het totale maatschappelijke rendement lager[34]. Primair onderwijs geeft het hoogste rendement, hoe verder in het onderwijstraject, hoe lager de rendementen (zie ook Knight & Sabot, 1987; Rumberger, 1987; Verdugo & Verdugo, 1989). Wel vinden sommigen een licht u-vormige relatie; het rendement stijgt weer bij de hoogste onderwijsvormen.

---

33 Denison berekende voor de steekproefperiode de gemiddelde inkomens per opleidingscategorie. De direkte bijdrage van onderwijs werd gemeten door het loonverschil als proxy voor het produktiviteitsverschil te nemen. Iemand die 50% meer verdient, wordt 50% produktiever verondersteld, en deze 50% worden deels (door Denison voor 60%) toegerekend aan het meer genoten onderwijs. Hij onderscheidde verder een indirekte onderwijscomponent ("Advances of knowledge"). Het betreft hier het residu van zijn berekeningen (0,75% groei per jaar), voortkomend uit de vooruitgang in wetenschappelijke kennis, die tot gevolg heeft dat het produktieproces steeds efficiënter verloopt.

34 Zij het dat als gevolg van het progressieve belastingstelsel het maatschappelijk en private rendement voor de hoger opgeleiden elkaar niet veel ontlopen (Hansen, 1963).

Voor Nederland zijn berekeningen gemaakt door onder andere De Wolff en Ruiter (1968), De Boer en Van Ingen (1980), Odink en Van Breemen (1983) en het CBS (1988b). Gevonden rendementen liggen over het algemeen tussen de 7 en 13%. Het betreft hier private rendementen; het maatschappelijk rendement ligt tussen de 4 en 7%.

Er worden verschillende bezwaren tegen dergelijke berekeningen aangevoerd (zie onder andere Albeda & Van Veen, 1985; Machlup, 1984, Ch. 17-21.; CBS, 1988-b). Voor de HC-theorie in zijn algemeenheid gelden dezelfde kritiekpunten als voor het neo-klassieke paradigma: de rationele *homo economicus* beschikkend over volledige informatie bestaat niet. Bij de bij de berekeningen gemaakte veronderstellingen kunnen ook kanttekeningen geplaatst worden. Zo wordt betoogd dat niet het genoten onderwijs bepalend is, maar factoren als intelligentie, ervaring of sociaal milieu. Diploma's zijn alleen een nuttige indicatie voor deze achterliggende factoren (screening-hypothese)[35]. Verder geeft het loon veelal niet de (marginale) produktiviteit weer, maar wordt zij bepaald door meer op anciënniteit gebaseerde salarissystemen. Daarnaast wordt doorgaans geen rekening gehouden met de mogelijkheid van werkloosheid, deeltijdarbeid en dergelijke, en met niet-geldelijke verdiensten. Voorts wordt het rendement overschat doordat bepaalde kosten niet worden meegenomen, zoals voedsel, kleding, kosten verbonden met algemene ontwikkeling (Behrman, 1987), terwijl onderwijs niet alleen kwantitatief moet worden gemeten, maar ook de kwaliteit van het onderwijs moet worden meegenomen (Behrman & Birdsall, 1983). Tot slot moet bij rendementsberekeningen rekening gehouden worden met een negatief tweede orde effect: bij een grote deelname aan de opleiding worden de lonen van de gediplomeerden gedrukt, terwijl de overblijvenden relatief schaarser worden, wat een loonopdrijvend effect heeft (Gustman & Steinmeier, 1988; Blau & Robbins, 1987; Farkas e.a., 1989).

2.3.3 Bedrijfsresultaat

Onderzoek naar het rendement van opleidingen in bedrijven is beperkter in omvang dan dat naar rendement van het reguliere onderwijs. Mincer (1989, 1990) berekende dat het volgen van on-the-job training (OJT) in een jaar de loongroei met 4,4% doet toenemen. Als we in beschouwing nemen dat slechts een deel van de werktijd aan OJT opgaat, ligt het eigenlijke rendement per uur OJT veel hoger. Afschrijven op training heeft weer een drukkend effect op rendement. Op basis van verschillende veronderstellingen hierover komt Mincer voor een viertal onderzoeken op rendementen variërend van 0 tot 26%. In al deze studies wordt een positief verband gevonden tussen de hoeveelheid initieel onderwijs en OJT; onduidelijk is echter in

---

35 Groot (1991) schat op basis van enkele studies de invloed van aangeboren vaardigheden in de rendementsberekeningen op bijna de helft, waarmee het netto-rendement daalt tot 4 à 6%. Hierbij maakt hij de kanttekening dat naast een direct effect van aangeboren vaardigheden op het loon, er ook een indirekt effect kan zijn, in die zin dat aangeboren vaardigheden ook de scholingsduur beïnvloeden. Slimmere mensen verdienen meer omdat ze produktiever zijn, èn verdienen meer omdat ze door hun slimheid meer onderwijs hebben genoten. Mogelijk ligt hierin de oorzaak van de relatief hogere deelname aan bedrijfsopleidingen van hoger opgeleiden; door hun betere aangeboren (leer)vaardigheden is het rendement van de investering voor hen gemiddeld hoger.

hoeverre deze initiële opleiding in de onderzoekingen is meegenomen en OJT een eigen direct effect heeft. Voor Nederland treffen Groot, Hartog & Oosterbeek (1990) op basis van OSA-data een zwak positief effect aan van voltooide opleidingen op de groeivoet van het loon. Ook op basis van OSA-data vindt het NEI (1992) een significant positief effect van zowel initiële opleiding als cursusdeelname op zowel produktiviteit als beloning. Het effect van cursussen op produktiviteit is groter dan dat op loon. Barron, Black & Loewenstein (1989) berekenen dat 10% extra OJT leidt tot een 3% hogere produktiviteitsgroei, waarvan de helft aan de werknemer wordt doorgespeeld in de vorm van loonsverhoging. Bishop (1987, 1988) vindt dat 100 uur extra OJT gedurende de eerste drie maanden van een betrekking (gelijk aan 20% produktiviteit van een ervaren werknemer) het loon van de werknemer met 3,4% doet dalen. Omdat het hier om relatieve veranderingen gaat zijn absolute rendementen niet uit deze berekeningen te distilleren.

In enkele case-studies worden op basis van kosten-baten berekeningen over langere perioden hoge rendementen gevonden (Ryan, 1980; Cohen, 1985). Tharakan en Waelbroeck (1988) stuiten voor België op een positieve correlatie tussen de hoeveelheid human capital (proxy: gemiddeld opleidingsniveau) en de winstgevendheid in een branche. Tomaskovic-Devey (1988) vindt dat het grootste deel van produktiviteitsverschillen (proxy: toegevoegde waarde per werknemer) tussen bedrijfsklassen verklaard wordt uit de hoeveelheid kapitaal per werknemer. Opleidingsniveau van het werknemersbestand is insignificant[36]. Op basis van enige eerdere studies en eigen onderzoek concludeert Ondrack (1988) dat ondernemingen met een goed HRM-beleid (verschillende indicatoren) financieel-economisch iets (zij het niet significant) beter presenteren.

Bij rendementsberekeningen op organisatieniveau zijn de problemen zeker zo groot als bij de berekening van individuele rendementen. Inzicht in vooral indirekte kosten van opleidingen is veelal beperkt. Aan de opbrengstzijde komt het toerekeningsprobleem terug: het isoleren van het effect van opleidingen op de winst. Waarbij komt dat hier ook de causaliteitsvraag mee gaat spelen: leidt meer opleiden tot betere bedrijfsresultaten, of zijn de hogere opleidingsuitgaven juist een gevolg van de verbeterde winstpositie (en zijn opleidingen daarmee een soort luxegoed geworden).

Door op twee verschillende tijdstippen te meten (1985 en 1988) hoopte men in een hier ter lande verricht onderzoek (SZW/Bentlage, 1989) de richting van de causaliteit te vinden. Opleidingsinspanning werd kwalitatief gemeten (positie opleidingsafdeling, hanteren kwalificatieniveaus, uitwerking onderdelen opleidingscyclus) en kwantitatief gemeten (aantal opleidingen, opleidingsdagen, opleidingsuitgaven per medewerker). Er bleek inderdaad een verband te bestaan tussen met name de kwaliteit van de inspanning en de bedrijfsprestatie (mate van markt-, produkt- en procesvernieuwing; omzetgroei; winst op eigen vermogen). Andersom waren er

---

36 Niet duidelijk is of er een correlatie bestaat tussen kapitaalvoorraad en onderwijsniveau; er worden geen waarden van intercorrelatie gegeven. Ook worden geen regressies uitgevoerd met alleen een van de twee verklarende variabelen onderwijs en kapitaalvoorraad in de vergelijking. Alleen blijkt de kapitaalvoorraad (zeer) significant te zijn, en onderwijs niet.

ook aanwijzingen voor een relatie bedrijfsprestatie → opleidingsinspanning. Van de kwantitatieve variabelen bleek alleen het aantal opleidingen per werknemer van invloed[37]. Niet gepoogd is het rendement in cijfers te vatten.

Het simultaniteitsprobleem is ook voorwerp van onderzoek geweest in een tweetal NEI-studies. Een eenduidig uitsluitsel werd niet verkregen: "... dat er sterkere aanwijzingen zijn dat de produktiviteit de opleidingsgraad beïnvloedt dan andersom (1991, 54), "... heeft de produktiviteit een zeer beperkt effect op de cursusdeelname" (1992, 90). Beide onderzoekingen zijn gebaseerd op simultane regressieschattingen, en van beide schattingen wordt gesteld dat ze erg gevoelig zijn voor variaties in steekproefomvang.

Op theoretisch vlak is door Becker in 1964 een aanzet gegeven tot de analyse van investeringen in training door bedrijven. Becker maakte onderscheid in generieke en specifieke training, waarbij het criterium is in hoeverre het aangeleerde ook in andere bedrijven te gebruiken is. Het scholen van werknemers in een vaardigheid die alleen in de eigen organisatie van nut kan zijn, door bijvoorbeeld het unieke aard van het produktieproces, is voor het bedrijf relatief risicoloos. De kans dat de opgeleide werknemer zijn vaardigheden in een ander bedrijf te gelde gaat maken is immers klein. Maar hoe breder de kwalificatie, hoe gemakkelijker men bij andere organisaties terecht kan. Het is voor het bedrijf daarmee minder aantrekkelijk aan deze opleidingen mee te betalen. Hier kan tegen in gebracht worden dat in de praktijk blijkt dat bedrijven wel generieke training verzorgen. Argument hiervoor is dat generieke training complementair kan zijn, of een bindende werking heeft (Feuer, Glick & Desai; 1987; 1989). De invloed van opleiding op mobiliteit komt verder in paragraaf 2.6 aan de orde.

2.3.4 Conclusie

Uit bovenstaande blijkt dat de focus van de HC-theorie meer op individuele en maatschappelijke rendementen van initieel onderwijs is gericht dan op rendement van bedrijfsopleidingen. Bij dit laatste krijgt het rendement voor de werknemer meer aandacht dan de kosten/baten analyse voor de werkgever. Empirisch onderzoek naar het rendement van bedrijfsopleidingen is pas in het beginstadium. Vooralsnog lijken er aanwijzingen te bestaan voor een positieve relatie tussen opleidingsintensiteit en bedrijfsresultaat.

Voor wat de omvang en structuur van bedrijfsopleidingen aangaat is het onderscheid tussen specifieke (alleen in het eigen bedrijf toepasbare) en generieke oplei-

---

37 Bij dit onderzoek kunnen wel enkele kanttekeningen geplaatst worden. Onderzocht zijn bedrijven die hebben deelgenomen aan een voorbereidende workshop, en die vervolgens een enquête hebben ingevuld. Hierdoor kan een *bias* zijn ontstaan doordat bedrijven met een mindere interesse in opleidingen (maar misschien goede resultaten) niet zijn meegenomen. Kleine bedrijven zijn sterk ondervertegenwoordigd. Voorts konden maar een beperkt aantal bedrijven alle variabelen invullen. Minder dan de helft was in staat een schatting te maken van de direkte opleidingskosten. Verder zijn er opmerkingen te maken bij de operationalisering van de opleidingskwaliteit. Hiertoe werd de positie van de opleidingsafdeling bekeken: hoe uitgebreider en professioneler, hoe hoger de kwaliteit. Echter, ook incidenteel aangeschafte cursussen kunnen goed zijn, terwijl een groot apparaat ook strategische missers kan maken.

dingen van belang. Dit onderscheid bleek echter in de praktijk moeilijk herkenbaar te zijn.

Naast het feit dat het onderscheid tussen specifieke en generieke training van betekenis is voor de *omvang* van investeringen in opleiden, kan zij ook effect hebben op de *structuur*. Het behoeft geen toelichting dat specifieke training veel minder gemakkelijk uit te besteden is dan generiek training. Dit is daarmee een bevestiging van het effect van deze factor als genoemd in schema 2 aan het eind van de vorige paragraaf.

2.4 Transactiekosten- en agency-theorie

2.4.1 Transactiekosten-theorie

In de neo-klassieke theorie staan meer de relaties tussen bedrijven centraal dan relaties binnen bedrijven. Het bestaan en gedrag van organisaties wordt verklaard uit veelal door de technische produktiestructuur bepaalde marktkarakteristieken - met name marktconcentratie en toetredingsbelemmeringen. Dit alles in een setting van volledige informatie en rationeel handelende winstmaximerende agenten. Het bedrijf zelf werd gezien als een "black box" (Williamson, 1985; Douma, 1987, 1988; Winter, 1988; Thompson & Wright (eds.), 1988, Ch. 1, 4, 10; Hodgson, 1988; Groenewegen, 1990). Na het onderzoek van Chandler begin jaren zestig bleek dat ook de interne structuur van een organisatie invloed had op het bedrijfsresultaat. Deze structuur is niet een vast gegeven: "Since most technologies can be supported bij several forms of organization, technology can scarcely be determinative" (Williamson, 1981, 162).

Fundamenteler is de vraag waarom organisaties bestaan (waarom niet alles op de markt door individuen gecoördineerd wordt), en waarom zij de omvang hebben die ze hebben. Volgens Coase (1937) ontstaan er organisaties omdat in de markt bepaalde transacties niet of slechts tegen hoge kosten tot stand komen. De organisatie is als coördinatie-mechanisme een alternatief voor de markt[38]. De transactiekostentheorie (tc-theorie) houdt zich bezig met de vraag wanneer transacties geïnternaliseerd worden. Beschouwen we opleiden als een transactie, dan moge de betekenis van de tc-theorie voor de vraag naar het organiseren duidelijk zijn.

Williamson, de belangrijkste vertegenwoordiger van de tc-theorie, heeft de factoren achter de keuze van het coördinatiemechanisme op een rij gezet. Hij begint met twee modificaties op het neo-klassieke paradigma. Ten eerste is de mens beperkt rationeel. Het concept van *bounded rationality* is voor het eerst geïntroduceerd door Simon (1957). Deze stelt dat menselijk gedrag weliswaar erop gericht is rationeel te zijn, maar dit maar in beperkte mate daadwerkelijk kan zijn: "human

---

38 Bijna een halve eeuw later constateerde Coase dat zijn artikel vaak geciteerd, maar weinig gebruikt werd. Nog steeds overheerste het neo-klassieke paradigma, met volledige concurrentie als coördinatiemechanisme. Afwijkingen werden aan concurrentie-belemmeringen geweten: "If an economist finds something - a business practise of one sort or another - that he does not understand, he looks for a monopoly explanation" (1972, cit. Williamson, 1985, 7; vgl. ook Hodgson, 1988, x).

behaviour is intendedly rational, but only limitedly so". Beperkte rationaliteit is vooral vervelend vanwege het mogelijk opportunistisch gedrag van de contractpartner, de tweede veronderstelling die geïntroduceerd wordt. De onmogelijkheid om vooraf volledige contracten af te sluiten zou niet problematisch behoeven te zijn indien achteraf gemakkelijk in gemeen overleg het contract aan de nieuwe situatie aangepast kan worden, waarbij verliezen of winsten ontstaan door onverwachte gebeurtenissen eerlijk gedeeld worden. Echter, contractpartijen kunnen weigeren de benadeelde partij te compenseren. Sterker, men kan door *vooraf* bepaalde informatie aan de wederpartij te onthouden een gunstiger contract afsluiten ("adverse selection"; bijvoorbeeld een ziekte niet vermelden bij afsluiten van een verzekering). Voorts kan men, zeker wanneer het gedrag voor de ander niet geheel (kosteloos) waarneembaar is, *achteraf* bijvoorbeeld uit laksheid de belangen van de ander niet optimaal laten meewegen ("moral hazard"; bijvoorbeeld onvoldoende voorzorgsmaatregelen om de kans op bepaalde, verzekerde, risico's zoveel mogelijk te beperken). Ook indien het gedrag geheel waarneembaar is, is achteraf opportunisme mogelijk; door het eigen aandeel in het contract niet na te komen of er opeens een hogere prijs voor te vragen ("hold up"; bijvoorbeeld mogelijk nadat de contractpartner reeds een, niet alternatief aanwendbare, investering heeft gepleegd). Het betreft hier alle drie gevallen van asymmetrische informatie. Er is niet alleen onzekerheid, de onzekerheid is ook niet bij alle partijen gelijk.

Kortom, contractpartijen zijn niet altijd te vertrouwen. Sommige misschien wel, maar je weet vaak van te voren niet welke. De kans op opportunistisch gedrag wordt kleiner naarmate het aantal aanbieders toeneemt; men kan gemakkelijker van partner wisselen waardoor opportunistisch gedrag zich sneller zal afstraffen[39].

Beperkte rationaliteit en opportunisme zijn gedragsveronderstellingen. Binnen dit kader zijn drie dimensies van de transactie van belang bij de beslissing "make or buy":

- *Onzekerheid*. In geval van volledige zekerheid is makkelijker een "raam-contract" af te sluiten waarin in elke mogelijke situatie is voorzien (*contingent claims contract*). Eigenlijk kan men zelfs stellen dat bij afwezigheid van onzekerheid en beperkte rationaliteit er geen belemmering is om alle contracten via de markt af te sluiten (Williamson, 1985, 30-32, 57-59; Kay, 1984; cit. in Hodgson, 1988). Hoe groter de onzekerheid, hoe groter de risico's van opportunistisch gedrag. Internaliseren ontneemt de wederpartij de mogelijkheid om dit gedrag te vertonen, daar beide partijen nu binnen dezelfde organisatie opereren.

  Onzekerheid kan ook leiden tot zoveel mogelijk externaliseren, ter voorkoming van misschien nutteloze investeringen, en ter behoud van flexibiliteit. We hebben het hier dan over een ander soort onzekerheid, het soort onzekerheid waar ook in de laatste regel van tabel 2.2 (stabiliteit externe omgeving) op

---

39 Het argument dat opportunisme toeneemt bij *small numbers bargaining* (Williamson; 1975, 9, 26-30) heeft hij later afgezwakt. Ook in geval van veel aanbieders kan opportunisme een reëel risico zijn op het moment dat hoge transactiespecifieke investeringen (zie later) zijn vereist. Eenmaal een aanbieder uitgezocht kan men niet meer gemakkelijk wisselen (1985, 61; 1988b, 77).

gedoeld wordt. In voorgaande alinea betrof het wat ik noem *contract*onzekerheid, onzekerheid samenhangend met opportunistisch gedrag van de wederpartij. Daarnaast is er de onzekerheid als gevolg van de veranderende omgeving, de *omgevings*onzekerheid. Door impliciet alleen contractonzekerheid te beschouwen sluit Williamson uit dat bij een hoge omgevingsonzekerheid de contractonzekerheid toch laag kan zijn (wegens het ontbreken van opportunisme, of door een sterk juridisch stelsel). Contractonzekerheid leidt conform Williamson tot internaliseren, maar omgevingsonzekerheid leidt juist tot uitbesteden![40]

Gaan we uit van een bepaalde mate van onzekerheid, dan bepalen twee eigenschappen de mate van internalisering van transacties: *frequentie* en *specificiteit*.

- *Frequentie*. Hoe vaker de transactie geschiedt, hoe lager de kosten van een interne beheersstructuur per transactie. Dit wil overigens niet zeggen dat alle vaak wederkerende transacties beter intern kunnen geschieden; hiervoor is de mate van specifiteit van belang.
- *Specificiteit* van de transactie. Dit is de mate waarin transactiespecifieke investeringen worden gemaakt, vaste kosten die noodzakelijk zijn voor uitvoering van het contract, en waarvan de alternatieve aanwendbaarheid gering is. In geval van specifieke investeringen zal de investerende partij meer zekerheid verlangen omtrent het nakomen van de transacties, een zekerheid die binnen een organisatie beter gegarandeerd kan worden dan op de markt.

  Specificiteit is belangrijker dan frequentie: niet-specifieke goederen zullen altijd gekocht worden. Bij deze standaardgoederen is goed bekend wat de kwaliteit is, uit eigen ervaring of ervaringen van anderen. Opportunistisch gedrag is snel bekend en wreekt zich meteen. Internaliseren brengt geen voordeel[41,42].

Er is de nodige kritiek gekomen op de tc-theorie. Wat de gedragspostulaten aangaat, luidt een eerste commentaar dat de introductie van beperkte rationaliteit weliswaar al wat realistischer is, doch nog steeds niet de werkelijkheid weergeeft. Rationaliteit stuurt het menselijk handelen niet. De mens wikt, weegt en kent conflicterende belangen. Vele beslissingen worden genomen uit gewoonte, waarbij zelfs geen poging wordt ondernomen alle informatie boven tafel te krijgen (hiertegenover wordt gesteld dat dit niet irrationeel hoeft te zijn op het moment dat de te

---

40 Dit onderscheid in twee soorten onzekerheid wordt ook gemaakt door Root (1988). Hij spreekt van *fiduciairy risk* ("the probability that the other participant(s) will fail to carry out their responsibilities") en *environmental risk*. Hij gaat niet in op de gevolgen voor "make or buy" van transacties maar gebruikt de indeling voor een classificatie van internationale samenwerkingsvormen.

41 Van Ham, Paauwe & Williams (1988) geven frequentie een belangrijkere plaats dan specifiteit. Zij stellen dat eenmalige transacties altijd uitbesteed zullen worden. Echter, de specifiteit kan dermate hoog zijn, dat internalisering wenselijk wordt geacht, ook al is de transactie eenmalig. Williamson stelt dan ook specifiteit boven frequentie (1981, 166; 1985, 73; 1988b, 70).

42 Williamson (1985, ch. 6) heeft ook stilgestaan bij de nadelen van internalisatie. Het bovenstaande kan de vraag doen rijzen waarom het andere uiterste, volledige internalisatie, niet allesoverheersend wordt. Internalisatie kent echter niet een zo goedkoop en efficiënt signaliseringssysteem (marktprijzen), en internalisatie brengt ook kosten met zich mee (beheer), kosten die een eigen leven kunnen gaan leiden (bureaucratisering). De markt is tuchtig.

verwachten baten van meer informatie niet opwegen tegen de extra kosten). Uit onderzoek blijkt dat managers hun make-or-buy beslissingen slechts zelden vooraf laten door integrale berekening van lange termijn transactiekosten (Mariti & Smiley, 1983; Ford & Farmer, 1986).

Een tweede kanttekening geldt de andere gedragsveronderstelling, opportunisme. Contractuele relaties kunnen gebaseerd zijn op vertrouwen, met name in langdurige relaties (Axelrod, 1984; Johanson & Mattsson, 1987; Powell, 1990). Door Inzerilli (1989) wordt gesteld dat opportunisme cultureel gebonden is. Hij wijst op de Italiaanse nijverheid. Gekenmerkt door hoge onzekerheid in de afzet en hoge specificiteit in de produkten, en bestaande uit een groot aantal kleine, onderling afhankelijke bedrijven, doet zich toch geen verticale integratie voor. Om verscheidene redenen (gemeenschappelijke sociale, familiaire en politieke achtergrond) is het onderlinge vertrouwen gegarandeerd. Hij wijst in dit verband ook op Japan. Zoals gezegd stelt Williamson echter dat in de meeste gevallen opportunistisch gedrag niet mag worden uitgesloten, en partijen er in het sluiten van een contract rekening mee zullen moeten houden.

Overige kritiekpunten betreffen de *veronderstelde homogeniteit van de organisatie*, het niet onderkennen van de factor *strategisch belang* en *team-produktie*, en het niet ingaan op *tussenvormen* tussen markt en organisatie.

Binnen een organisatie kunnen zich dezelfde conflicten voordoen als tussen organisaties (Perrow, 1981, 1986; Groenewegen, 1990). Na internalisering hoeven alle neuzen nog niet dezelfde kant op te wijzen[43]. Voorts is er onvoldoende aandacht voor andere motieven dan minimalisatie van transactiekosten. Men kan ook groeien om te groeien. Maximalisatie van de macht van een persoon/afdeling binnen de organisatie, of maximalisatie van de macht van de organisatie in de markt, kan leiden tot meer internalisatie. Williamson erkent dat winstmaximalisatie niet immer het leidmotief hoeft te zijn, echter, lang kunnen machtsoverwegingen niet tegen grote efficiency-verschillen stand houden: "We submit, however, that power considerations will usually give away to efficiency - at least in profit-making enterprises, if observations are taken at sufficiently long intervals" (Williamson & Ouchi, 1981; vgl. ook Williamson, 1981; 1985; 1988a; 1991).

Naast onzekerheid, specificiteit en frequentie voegen Burgelman (1985) en Walker (1987) een vierde element toe: het strategisch karakter van de goederen of diensten die de transactie betreffen. Hoe groter het strategisch belang, hoe groter de kans dat de transactie intern geschiedt. Reden is dat, gelijk aan specificiteit, het risico van opportunistisch gedrag te groot wordt. Vaak zal een hoog strategisch belang gepaard gaan met een hoge specificiteit. Nochtans verdient het aanbeveling de factor "strategisch belang" apart in beschouwing te nemen.

Men zou in het verlengde van Alchian en Demsetz (1972) een vijfde element kunnen toevoegen: de mate van team-produktie. Team-produktie houdt in dat de produktiefunctie niet gescheiden kan worden in aparte subfuncties, met elk hun tra-

---

43 Eccles (1985) toont aan dat interne doorberekeningsmethoden (transfer pricing) tussen onderdelen van een organisatie niet alleen vastgesteld worden met als doel een voor de organisatie als geheel optimaal winstniveau te bereiken, maar dat het vaststellen o.a. ook machts- en controledoeleinden dient. Holmstrom & Tirole (1989) sommen enige interne mechanismen op die dergelijk voor het collectief ongewenst gedrag kunnen inperken.

ceerbare relatie tussen input en output. Bekend voorbeeld zijn sportteams. In plaats van een netwerk van contracten tussen de eigenaren van de input-factoren kan het efficiënter zijn een centrale instantie het coördinatierecht te geven. Dan kan immers er op toegezien worden dat eenieder zich optimaal inspant. Williamson brengt dit punt echter onder bij het element "onzekerheid" (1981, 564). Het sluiten van een serie contracten via de markt brengt bij team-produktie hoge transactiekosten met zich omdat vanwege grote kans op opportunistisch gedrag strikte naleving onzeker is. In wezen ligt het argument van team-produktie aan tegen het neo-klassieke standpunt dat de omvang van een organisatie bepaald wordt door de (technische) eigenschappen van het produktieproces. Opgemerkt moet worden dat dit element door Williamson niet genegeerd wordt; hij wil met de tc-theorie alleen aangeven dat ook andere, i.c. de bovengenoemde elementen, een rol spelen: "The object is not to economize on transactions costs but to economize in both transaction and neoclassical production cost respects" (1985, 61)[44].

Een laatste bezwaar is dat de tc-theorie twee coördinatiemechanismen onderscheidt, markt en organisatie, en tussenvormen nauwelijks aan de orde komen. In latere beschouwingen wordt hier wel aandacht aan besteedt. Reve (1990) stelt dat om redenen van kapitaalbeslag, flexibiliteit en "managerial span of control" het behalen van voordelen uit (verticale of horizontale) integratie of diversificatie indien mogelijk (d.w.z. niet te hoge transactiespecificiteit) beter via strategische allianties dan via volledige internalisering kan geschieden. Thompson en Wright (1988) onderscheiden drie tussenvormen. Bij franchising laat een organisatie bepaalde onderdelen van de produktieketen geschieden door anderen. Bij contracting out wordt een lange termijn relatie aangegaan met leveranciers. Zo kan een vertrouwensbasis worden opgebouwd die uitbesteding van transactiespecifieke goederen en diensten mogelijk maakt. Bij een joint venture wordt door twee of meer bedrijven gezamenlijk een activiteit ontplooid, waarbij ook gezamenlijk het risico gedeeld wordt.

Het belangwekkende element in al deze vormen is dat gebruik wordt gemaakt van verschillen in optimale schaalomvang voor verschillende fasen in de produktieketen. Indien voor de kernactiviteit een bepaalde schaalomvang ideaal is, hoeft deze schaalomvang dat voor andere onderdelen niet te zijn. Is bij de distributie een grotere schaal efficiënter dan bij de produktie, dan doet franchising opgeld, en in geval van schaalvoordelen en/of onzekerheid kan R&D via een joint venture opgezet worden. Een parallel met scholing is makkelijk te maken.

2.4.2 Transactiekosten en arbeidsmarkt

Williamson (1981) heeft zelf een aanzet tot toepassing op de arbeidsmarkt gegeven (zie ook Van Ham, Paauwe & Williams, 1988; Ten Have & Vissers, 1987). Onzekerheid wordt vertaald in meetbaarheid van output, de mate waarin de werkgever

---

44 Walker & Weber (1984) concluderen uit een studie over de Amerikaanse automobiel-industrie dat "the effect of transaction costs on make-or-buy decisions was substantially overshadowed by comparative production costs". Opgemerkt werd wel dat er sprake kan zijn geweest van vertekening indien produktiekosten te herleiden zijn tot transactiekosten. Door de moeilijker meetbaarheid van transactiekosten is een direkte invloed lastig traceerbaar.

hier zicht op heeft. Frequentie komt niet expliciet aan de orde, er wordt aangenomen dat voor het aangaan van de arbeidsrelatie een bepaalde frequentie noodzakelijk is. Op basis van specificiteit en meetbaarheid van output komt Williamson tot vier soorten arbeidsrelaties:

- "spot market", specificiteit is laag en output per individu is duidelijk meetbaar. Er is geen noodzaak tot internalisering; arbeid kan op de markt verkregen worden,
- "primitive team", specificiteit is laag, maar produktiviteit is moeilijk individueel meetbaar (teamwork). Binnen de randvoorwaarden van het functioneren van het team is het mogelijk deze arbeid eveneens op de markt te verkrijgen.
- "obligational market", arbeid is specifiek en output is goed te meten. Vanwege de specificiteit hebben beide partijen belang bij een langduriger relatie, buiten de markt om.
- "relational team", arbeid is specifiek en output is moeilijk meetbaar. Internalisering is niet alleen gewenst om redenen van duurzaamheid, maar tevens om zo goed mogelijk het gedrag van de werknemer de bedrijfsdoelen ten goede te laten komen.

  Deze indeling loopt deels parallel met de typologie van Ouchi (paragraaf 2.2.3).

2.4.3 Transactiekosten en bedrijfsopleidingen

De transactiekostentheorie wijst op enige factoren die van invloed kunnen zijn op de vraag intern of extern opleiden. Keren we terug naar tabel 2.2 dan merken we op dat verscheidene van deze factoren door verschillende HRM-auteurs ook genoemd zijn. Beide concepten lijken elkaar te ondersteunen.

- Gegeven de gedragsveronderstellingen leidt *specificiteit* tot internalisering, om opportunistisch gedrag te voorkomen. In de recente tc-literatuur wordt er op gewezen dat dit ruim kan worden ingevuld, en ook via een strategische alliantie beslag kan krijgen. Hiermee ondervangt men een belangrijk kritiekpunt op de theorie. In geval van niet-specifieke goederen of diensten lijkt uitbesteden voor de hand te liggen.
- In geval van lage *frequentie* ligt het niet voor de hand hier een interne beheersstructuur voor op te bouwen, tenzij het risico van opportunistisch gedrag te groot is (contractonzekerheid, specificiteit). Bij een frequent gebruik van opleidingen zijn deze beheerskosten per transactie laag, maar zal het van andere karakteristieken afhangen of daadwerkelijk tot internalisering wordt overgegaan. Opgemerkt is al dat niet-specifieke goederen altijd via de markt verworven zullen worden.
- Aangaande de *onzekerheid* moet opgemerkt worden dat alleen contractonzekerheid leidt tot internaliseren, het risico van opportunisme neemt dan toe, maar dat omgevingsonzekerheid juist tot uitbesteden leidt, om zo flexibel mogelijk te blijven.
- In de kritieken op de tc-theorie wordt gewezen op het belang van de *strategische factor*, alsmede het bestaan van tussenvormen tussen internalisering en uitbesteden.

2.4.4 *Agency-theorie*

Gelijk aan de transactiekosten-theorie neemt de agency-theorie de transactie als analyseniveau. Houdt de tc-theorie zich bezig met de vraag of de transactie via de markt of binnen de organisatie moet plaatsvinden, de agency-theorie richt zich op kosten van de beheersrelatie waarbij de een (de principaal) een bepaalde opdracht laat uitvoeren door een ander (de agent). Deze principaal-agent relatie kan zich zowel binnen als tussen organisaties voordoen. Voorbeelden zijn: werkgever - werknemer, verzekeraar - verzekeringsnemer, aandeelhouder - manager[45,46]. Maar ook zou gedacht kunnen worden aan onderneming - bedrijfsopleider, of onderneming - opleidingsfonds.

Verondersteld wordt dat er sprake is van tegenstrijdige belangen tussen principaal en agent, en ook wordt uitgegaan van asymmetrische informatie. De agent kan zijn inspanningen terugschroeven, of de hem ten dienste gestelde middelen deels ten eigen bate aanwenden (aan niet voor de principaal nuttige uitgaven) zonder dat de principaal weet, zonder verder toezicht, of de mindere resultaten het gevolg zijn van het handelen van de agent of van tegenvallende omgevingsfactoren. In tegenstelling tot de tc-theorie is beperkte rationaliteit geen vereiste. Omdat toezicht niet kosteloos is, is ook een volledig rationele principaal niet vrijgewaard van het agency-probleem. Het hele risico neerleggen bij de agent is ook geen oplossing op het moment dat deze risico-averser is dan de principaal. Weinig managers of werknemers zullen het gehele ondernemersrisico voor hun rekening willen nemen, zolang dit niet 100% door henzelf te beïnvloeden is.

Onder agency-kosten wordt verstaan het verschil tussen de gerealiseerde opbrengst en de opbrengst die zou zijn geweest als de agent geheel conform de wensen van de principaal had geopereerd, plus de toezichtskosten van de principaal ("monitoring") èn de kosten die de agent eventueel maakt om principaal te overtuigen dat hij wel in het belang van de principaal werkt ("bonding") (Jensen & Meckling, 1976). De agency-theorie houdt zich bezig met minimalisatie hiervan. Hierbij is sterk gebruik gemaakt van wiskundige modelleringen van gedragingen. De

---

45 Naast deze principaal-agent stroming wordt ook de zgn. positieve agency-theorie onderscheiden. Zij richt zich niet op het hoe en waarom van contracten, maar het hoe en waarom van organisatievormen. Belangrijkste representanten zijn Alchian en Demsetz (1972) die in de ondernemer-eigenaar als monitor van teamproduktie de basis van organisaties zien. Naar vraagstelling en uitwerking komt deze stroming dicht bij de tc-theorie, en, in het verlengde van wat in de tc-paragraaf is gezegd over de inpasbaarheid van het team-argument in de tc, ga ik met Douma (1988) mee dat het verschil tussen beide stromingen gering is.

46 Ik wil slechts kort ingaan op de verschillen tussen de agency en tc-theorie. Williamson (1985, 27-29) brengt tegen de agency in dat deze alle relevante zaken vooraf in het contract denkt te kunnen regelen. De tc-theorie richt zich daarentegen ook op "dispute settlement" achteraf. Deze kritiek is m.i. deels terecht (vgl. ook Noorderhaven, 1992), zij het dat het kenobject van de agency-theorie zich bewust beperkt tot dit voortraject - minimalisatie van de uit informatie-asymmetrie voortvloeiende agency-kosten middels het inbouwen van gedragsprikkels. Vanuit de agency-theorie is door Jensen & Meckling gesteld dat niet de transactie de basis is, maar het contract. Organisaties zijn "legal fictions which serve as a nexus for a set of contracting relationships" (1976, 310). Door de veelheid aan contractvormen heeft het onderscheid "intern" en "extern" niet zoveel zin. Het belangrijkste onderscheid ligt hiermee in het kenobject: voor de tc-theorie is dit organisatiegrenzen, voor de agency contractvormen met gedragsprikkels (vgl. ook Demsetz, 1988, 151; Douma & Schreuder, 1991, Ch. 10).

uitwerking heeft zich vooral gericht op de aandeelhouder - manager, en de werkgever - werknemer verhouding (zie voor een overzicht Eisenhardt, 1989).

In hoeverre kan de agency-literatuur van nut zijn bij het verschaffen van inzicht in organisatie- en financieringsvraagstukken op opleidingsgebied? De bevindingen lijken, alhoewel mathematisch fraai van aard, vertaald wat triviaal. Toezicht geschiedt tot het moment dat de kosten niet meer opwegen tegen de extra opbrengsten, beloningssystemen dienen prikkels voor de agenten in te houden, herhaling in de relatie verlaagt agency-kosten, evenals relatering van het inkomen van de agent aan dat van andere agenten in gelijke situaties, of het laten bepalen van het inkomen van de agent door de markt. Dit alles geredeneerd vanuit de principaal.

Voor wat het uitbesteden van opleidingen aangaat levert dit de volgende inzichten op:

- Agency-kosten dalen als de belangen van de agent meer in het verlengde liggen van die van de principaal. Te denken valt aan output-gerelateerde opbrengsten. De beperking ligt als bovengemeld in de risico-aversie van de agent. Bij opleidingen zal dit zich zeker voordoen; de opleider ziet zijn beloning niet graag afhangen van een bedrijfsresultaat dat maar zeer ten dele door hem beïnvloedbaar is.
- Agency-kosten dalen als de principaal betrekkelijk eenvoudig informatie over de agent krijgt. Dit zal zich voordoen indien de markt van aanbieders efficiënt is. Fama (1980) wijst in dit kader op de mate van competitie tussen aanbieders, de mate van onderling toezicht, en de mate waarin niet-opportunistisch gedrag beloond wordt (promotie, betere of meer contracten)[47].
- Agency-kosten dalen naarmate er sprake is van wederkerendheid; de principaal leert de agent steeds beter kennen.

Keren we weer terug naar tabel 2.2 dan zien we verschillende variabelen terugkomen.

- Uitbesteden neemt toe naarmate de *aanbiedersmarkt* efficiënter is.
- Een hoge frequentie van de contacten vergemakkelijkt uitbesteden. Frequentie heeft hier een ander teken: was het tot nu toe zo dat bij een hoge frequentie men voldoende schaal heeft om intern te werken, hier wordt gesteld dat bij voldoende aantallen de agency-kosten dalen als gevolg van het wederkerende karakter van de relatie. Waar nu de schaalvoordelen het grootst zijn is a priori niet te zeggen. Men kan bij een hoge cursusfrequentie stellen "dan is het lonend om het zelf te doen" (tc) maar ook stellen "dan is het lonend, vanwege de relatief lage contractkosten, om een deal met een externe opleider te maken". Wat blijft is de stelling dat ceteris paribus een lage frequentie internalisering relatief duur maakt.

  Door uit te gaan van tegenstrijdige belangen tussen principaal en agent is de agency-theorie nogal antagonistisch van aard. Zij is minder geschikt voor

---

47 Dassen (1989) verklaart m.b.v. de agency-theorie niet alleen de vraag naar accountantsbureau's (als monitor voor de principaal), maar stelt ook dat zowel een concurrerend aanbod als het bestaan van de beroepsorganisatie Nivra hebben bijgedragen aan de groei van de bureau's.

analyse van het uitbesteden van opleidingen door samenwerkende principalen die een agent (scholingsinstituut) inschakelen of opleidingsfonds oprichten. Dan komt een extra facet om de hoek kijken: vertrouwen de principalen elkaar wel? De vraag van controle van de agent kan vaak relatief eenvoudig zijn, daar de agent een duidelijk omschreven taak heeft uit te voeren, en relatief gemakkelijk te controleren is. Er is een begroting en er zijn instroom- en rendementscijfers. Het probleem is veeleer dat de principalen elkaar niet vertrouwen. Omdat het scholingsinstituut en de (eventueel gesubsidieerde) opleidingen gefinancierd worden uit een heffing in de branche bestaat het risico dat een bedrijf meer afdraagt aan het instituut dan men eruit haalt. In de agency wordt teveel uitgegaan van de "goal conflict" tussen een groep gelijkgezinde principalen enerzijds en de agent anderzijds, waarbij het punt van het belangenconflict tussen de principalen veronachtzaamd is.

2.5 Netwerktheorie

2.5.1 Inleiding

Van oorsprong is de netwerktheorie afkomstig uit de sociologie/antropologie. Zij was gericht op het aanbrengen van een stratificatie in de maatschappij. Netwerken zijn dan het geheel van posities en relaties tussen (groepen van) personen. Met behulp van grafische en mathematische (met name input-output analyse/matrixalgebra) technieken worden *posities* en *relaties* in kaart gebracht, waarbij de sterkte, de hechtheid, de mate van onderlinge verbondenheid (de centraliteit), de mate van clustering ("clique": groep van actoren in een netwerk met een sterke onderlinge band), en de vorm van de relaties kan worden weergegeven. Door de komst van computers zijn de mogelijkheden van netwerkanalyse sterk toegenomen. Vaak is hierbij het weergeven van de structuur belangrijker geweest dan het aangeven van het waarom: "considerably more is known about the form of interorganizational relations than their content" (Aldrich & Whetten, 1981, 402).

Hierboven is gesproken van de netwerk"theorie". Beter is te spreken van de netwerkbenadering (Commandeur & Den Hartog, 1990). Er is namelijk niet een enkele netwerktheorie, maar meer een veelheid van benaderingen. Naar analyseniveau kunnen onderscheiden worden: het persoonlijke netwerk; de netwerkpositie van de actor (inbegrepen wordt de actoren waar hij geen relatie mee heeft); het bestaan van cliques (clusters binnen een netwerk); de structuur van het hele netwerk; het gedrag van netwerken indien er zich impulsen uit de externe omgeving voordoen (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979; Burt, 1980; Commandeur & Den Hartog, 1990).

2.5.2 Tussen markt en hiërarchie

Pas in de jaren zeventig werd het concept van netwerken toegepast in de industriële organisatie. Interorganisationeel overheerste toen stratificatie-onderzoek, waarbij de voornoemde structuur-analyse vooral zijn beslag kreeg in het onderzoeken van

persoonlijke netwerkverbanden tussen ondernemingen, en in het onderzoeken van banden tussen bedrijven en de publieke sector[48]. Intra-organisationeel werd bezien of de structuur van een bedrijf (mate van hiërarchie) conform de contingency-theorie afhankelijk is van de omgevingsonzekerheid (Tichy, Tushman & Fombrun, 1979).

In wezen gaat het bij interorganisationele netwerken om alle samenwerkingsvormen of anderszins verbanden van langere duur die liggen tussen de twee extremen van markt en hiërarchie. Twee steeds wederkerende elementen hierin zijn het niet-incidentele karakter van het verband, en de positionering tussen de twee ideaaltypen van Coase/Williamson. Hiermee worden netwerken door velen als een aanvulling op de transactiekostentheorie gezien (Mariti & Smiley, 1983; Thorelli, 1986; Johannisson, 1987; Johanson & Mattsson, 1987; Jarillo, 1988; Contractor & Lorange, 1988; Hagedoorn & Schakenraad, 1988; Powell, 1990). Overigens kan de bevruchting ook in omgekeerde richting lopen; Aldrich (1982) gebruikt de elementen uit de tc-theorie om ontstaan en intensiteit van sociale netwerkrelaties te verklaren. Voor ons is relevant of de netwerkbenadering, naast de transactiekostentheorie, inzichten verschaft in factoren die mede bepalend zijn voor het ontstaan van opleidingsverbanden tussen bedrijven.

De laatste jaren is er een stroom literatuur op gang gekomen over interorganisationele netwerken, waar ook meer aandacht voor de inhoud van de netwerkrelatie is. Deze stroom is vooral nog inventariserend van aard. Het gaat om aantallen, vormen en achtergronden. De reden voor de toegenomen aandacht ligt in het gestegen belang van samenwerkingsverbanden; deze hebben vanaf medio jaren zeventig een enorme vlucht genomen[49].

Het lijkt nuttig nader in te gaan op de *redenen* en de *vormen* van samenwerking. We vinden in de literatuur een veelheid van argumenten voor samenwerking: 1. risico-reductie, 2. kosten-reductie, 3. snellere penetratie nieuwe markten, 4. bescherming bestaande markten (markt- of prijsafspraken), 5. gezamenlijke verwerving middelen, 6. co-makership (betrekken vaste toeleverancier bij produktie), 7. onvoldoende eigen kapitaal (Contractor & Lorange, 1988; Harrigan, 1988a). Op punt 4 na (waar wettelijk nogal wat haken en ogen aan zitten) kunnen er eigenlijk twee basismotieven onderscheiden worden: door samenwerking kan men *kosten drukken* (via schaalvoordelen), en/of *risico spreiden*. Punt 3, penetratie, is een vorm van kostenreductie door gezamenlijk bepaalde opstartactiviteiten te ontplooien. Hetzelfde geldt voor gezamenlijke verwerving (5); terwijl bij co-makership (6) kosten en risico verlaagd worden door gezamenlijk een vaak groot en risicovol

---

48 Zie voor studies over dubbelfuncties van top-managers in meerdere bedrijven voor de VS Useem (1980) en Mizruchi (1982). Zie voor een overzicht van publiek-private netwerken in de VS Aldrich & Whetten (1981). Voor Nederland is er in de tweede helft van de jaren zeventig door Stokman e.a. onderzoek gedaan naar dubbelfuncties in het bedrijfsleven en tussen bedrijven en (semi-)publieke instanties.

49 Zie enige studies op dit gebied Hergert & Morris (1988) en Hagedoorn & Schakenraad (1988, 1989). Onlangs zijn voor Nederland verschillende enquêtes onder bedrijven gehouden naar de verwachtingen omtrent samenwerking in de toekomst. Rond de 80% van de bedrijven verwacht in de toekomst te gaan samenwerken (KPMG, 1988) cq. vindt dit nuttig (NEHEM, 1990).

project ter hande te nemen. Als kapitaal onvoldoende aangetrokken kan worden (7) wil dat vaak zeggen dat het risico te groot geacht wordt. Marktpenetratie (3) en middelenverwerving (5) worden wel eens offensief van aard genoemd, terwijl de andere motieven meer defensief zijn[50]. Commandeur & Den Hartog merken in dit kader op dat "veel studies ... zijn te karakteriseren als defensieve vormen van samenwerking. De offensieve ... worden niet of niet voldoende behandeld" (1990, 29).

Kostenreductie en risico-spreiding spelen vaak in industrieën met hoge R&D-uitgaven of anderszins hoge vaste investeringskosten. Men ziet dan ook dat veel samenwerkingsverbanden in hoog-technologische of anderszins kapitaalintensieve sectoren plaatsvinden (Mariti & Smiley, 1983; Hergert & Morris, 1988; Berg & Hoekman, 1988; Hagedoorn & Schakenraad, 1988).

Passen we dit toe op samenwerkingsverbanden voor opleidingen, dan kan zowel kostenreductie als risicospreiding een argument zijn. Mogelijk is er, vooral voor kleinere bedrijven, bij scholing sprake van schaalvoordelen. Als dit het geval is, moet men zich met de transactiekostentheorie meteen afvragen waarom dit (= frequentie) niet tot gehele internalisering leidt. Opportunisme lijkt binnen een organisatie beheersbaarder dan in netwerken. Als voordelen van een alliantie boven internalisering worden genoemd (Mariti & Smiley, 1983; Johnsson & Hägg, 1987; Buckley & Casson, 1988; Powell, 1990):

- bedrijven kunnen zelfstandig blijven,
- gemakkelijkere aanpassingsmogelijkheden aan veranderende omgevingen,
- gemakkelijkere beheersing door management (vereiste span of control is in geval van volledige internalisatie groter),
- hiërarchieën hinderen ontplooiing van mensen,
- cultuurverschillen belemmeren integratie.

Spreiding van risico's kan eveneens een reden zijn voor een alliantie. Toegepast op scholing zit het risico evenwel niet zozeer in falen van de opleiding. Vaak is er wel enig inzicht in slagingspercentages. Het risico-element zit meer in het neerslaan van de scholingsopbrengst bij een andere onderneming. Om uit dit dilemma te komen kan samenwerking tussen bedrijven gewenst zijn. Hier zal in de volgende paragraaf nader op ingegaan worden.

De samenwerking kan naar *vorm* variëren in de mate van interorganisationele afhankelijkheid (verstrengeling) en mate van financieel of strategisch belang. Doordat in de literatuur de focus sterk op technologie gericht is (met een groot finan-

---

50 Schreuder (1989, 1990) stelt dat deze termen echter te situatie-gebonden zijn, de meeste redenen kunnen in een offensieve als defensieve context geldig zijn. Hij spreekt liever van "noodzaak" als hoofdreden. Samenwerking is een "noodzakelijk kwaad, dat om offensieve of defensieve redenen niet vermeden kan worden. Ondernemingen zouden liever de controle over deze activiteiten behouden" (1990, 13). Ik neig er toe om niet met Schreuder mee te gaan. Kern van het onderscheid defensief/offensief is gelegen in het al dan niet aanwezig zijn van een externe drang. De situatie kan bestaan dat een organisatie geen directie noodzaak kent tot samenwerking, maar hier toch toe overgaat om bijv. bepaalde markten te betreden.

cieel en strategisch belang), gaat de aandacht vooral uit naar joint ventures. Joint ventures zijn een relatief intensieve vorm van samenwerking, daar men een vaak substantieel deel van het eigen vermogen in een nieuwe onderneming steekt. De netwerkbenadering kan verweten worden dat zij zich sterk richt op deze zware vormen van samenwerking, waarbij bedrijven belangrijke onderdelen van het produktieproces kunnen uitbesteden (naast joint ventures valt te denken aan franchising, R&D- en technologie-overeenkomsten, minderheidsdeelname)[51]. Lichtere vormen als inkoopcombinaties of gezamenlijke promotie krijgen weinig aandacht.

Bij scholing lijkt een "mildere" vorm van samenwerking te kunnen volstaan. Het vereiste kapitaal is minder groot, en, hoewel de kwaliteit van het menselijk potentieel van strategisch belang is, betreft het veelal geen onderdeel van de "core business" van de organisatie (in de "value chain" van Porter wordt HRM als "support activity" beschouwd, als ondersteuning van het primaire proces).

Een voor dit onderwerp betere indeling is gemaakt door Flament (1963). Hij onderscheidt twee soorten netwerken. In een "discussion group" gaat het om overdracht cq. doorzenden van (informatie)stromen. In een "work group" gaat het om creatie van iets nieuws. Beije (1989) heeft dit verder uitgewerkt. Volgens hem zal in de discussiegroep (diffusienetwerk) minimalisatie van de communicatiekosten centraal staan, terwijl bij de werkgroep (accumulatienetwerk) het benutten van synergie doel is. Het moge duidelijk zijn dat de tweede vorm complexer en met meer onzekerheid omgeven is. Hierdoor is deze samenwerking minder eenvoudig.

Bij scholing is er zowel sprake van creatie (opzetten opleiding) als diffussie (uitvoeren, daarmee kennisverspreiding). Toch behoort scholing ons inziens meer tot de eerste groep. Het is niet zozeer het opzetten van de opleiding wat risicovol is, noch een onzekere kans op resultaat (als gezegd is er meestal wel enig inzicht in slagingspercentages). Het risico-element zit meer in het neerslaan van de scholingsopbrengst bij een andere onderneming (zie verder volgende paragraaf). Hiermee hoeft het opzetten van een opleidingsinstituut, bijvoorbeeld op branche-niveau, *organisatorisch bezien*, niet tot de knelpunten te behoren. Ook omdat de samenwerking tussen de bedrijven vrij extensief is, heeft men veel minder last van cultuurverschillen, die in samenwerkingsverbanden vaak belemmerend kunnen gaan werken.

Aan het slot van deze paragraaf nog een opmerking over de invloed van partnersymmetrie op samenwerkingsverbanden. Harrigan (1988b), De Jong (1988), Buckley & Casson (1988), Berg & Hoekman (1988) en Hagedoorn & Schakenraad (1988) vinden dat homogeniteit tussen bedrijven, in termen van produkt, produktieproces of cultuur, de slagingskans van het verband (in tijdsduur, bereiken doelstelling) bevorderd. Dit geldt dan met name voor horizontale verbanden (samenwerking tussen bedrijven met eenzelfde activiteit; in tegenstelling tot verticale, over de bedrijfskolom, verbanden).

---

51 Hierbij kan nog gerefereerd worden aan wat Herbst een van de eerste functies van een netwerk noemde: "in their original form network groups were established to tackle problems outside the established given" (1976, 36). Volgens Harrigan (1988a) geldt dat hoe strategischer de kwestie, hoe terughoudender de de organisaties zijn om samenwerkingsverbanden, waarbij een sterke mate van interorganisationele afhankelijkheid optreedt, aan te gaan.

Plaatsen we dit wederom in het kader van tabel 2.2, dan is de belangrijkste bevinding van de netwerkbenadering het wijzen op het bestaan van het "cooperate" tussen "make-or-buy". In termen van transactiekosten kan dit soms een goedkopere optie zijn. Om redenen van bestaande cultuurverschillen, flexibele aanpassingsmogelijkheden en vermijding van te grote interne bureaucratieën kan gekozen worden voor samenwerking tussen twee of meer bedrijven in plaats van dat de een de ander (gedeeltelijk) overneemt cq. overgaat tot de internaliserings-optie. Deze voordelen van samenwerking gaan vooral op waar het intensieve, zware vormen van samenwerking betreft. Scholing is *organisatorisch-technisch bezien* evenwel een vrij lichte en gemakkelijke vorm van samenwerking, vooral omdat de output (kwalificatieverhoging) redelijk voorspelbaar is. De netwerkbenadering blijkt meer oog te hebben voor samenwerkingsverbanden inzake onderdelen van het primaire produktieproces, de in het algemeen wat zwaardere vormen van samenwerking. Scholing of andere ondersteunende activiteiten komen minder aan de orde. Knelpunten liggen niet zozeer bij het risico's van de investering zelf (vgl. accumulatienetwerk; samenwerking voor synergie) edoch bij het risico dat de investering wel slaagt maar bij een ander terecht komt. Dan is meer een samenwerking ter minimalisatie van de transactie- of communicatiekosten benodigd (vgl. diffussienetwerk). Op de minimalisatie van deze risico's wordt in de volgende paragraaf ingegaan. Ter afsluiting van deze paragraaf zal eerst nog op een drietal recente toepassingen van samenwerking op opleidingsgebied worden stilgestaan.

Het Amerikaanse tijdschrift *Human Resource Management* (1992) wijdde onlangs een themanummer getiteld "The Boundaryless Organization" aan de rol van opleidingen in samenwerkende organisaties. Ten gevolge van de steeds snellere technologische ontwikkeling en kortere produkt-levenscycli dienen bedrijven steeds sneller te reageren op veranderingen. Dit betekent dat ook toeleveranciers zich snel moeten kunnen aanpassen. Opleidingen bleken in toenemende mate een belangrijke functie te hebben bij het bewerkstelligen van deze innigere relaties. In genoemd themanummer werd melding gemaakt van vele (vooral hoogtechnologische) bedrijven die hier de laatste jaren een aanvang mee gemaakt hadden. Aan het andere eind van de produktieketen werden grote klanten meer inspraak gegeven bij produktspecificaties, en ook hier spelen opleidingen een rol ter verwezenlijking van de gewenste communicatie. Dit naast de toenemende "after sale" gebruikersopleidingen.

In een Duits onderzoek (BIBB, 1989) naar de praktijkcomponent van het leerlingwezen wordt als hoofdreden voor samenwerking genoemd het steeds duurder worden van opleidingen, veroorzaakt door nieuwe en sneller wisselende technologieën. Er worden na case-studies een viertal ideaaltypen inzake samenwerking op opleidingsgebied onderscheiden. Bij alle typen betreft het meestal kleine verbanden, meestal niet meer dan vijf bedrijven. Afspraken worden niet geformaliseerd en men bouwt sterk op persoonlijk vertrouwen tussen ondernemers. Het eerste model, "Leitbetrieb mit Partnerbetriebe", kenmerkt zich door een dominerend hoofdbedrijf dat, vaak gedwongen door het duurder worden van de opleiding (kostenreductie), bepaalde curriculum-onderdelen die het niet meer kan bolwerken bij andere bedrijven stalt. In ruil mogen deze bedrijven hun leerlingen bij het hoofdbedrijf laten

opleiden. De bedrijven brengen elkaar onderling geen kosten in rekening. In het Konsortium-model treden dezelfde processen op, maar dan tussen bedrijven van meer gelijke grootte. Elk bedrijf in het Konsortium specialiseert zich op enkele opleidingen. Ook hier wordt overwegend met gesloten beurs gewerkt. Een stuk formeler is het Verenigingsmodel, waar als enige een apart rechtsorgaan gecreeërd wordt. De vereniging is de instantie met wie het leer/werkcontract wordt afgesloten en die aan werving doet. Dit model wordt gebruikt bij meer hoogontwikkelde opleidingen, waarbij toch om redenen van beschikbaarheid en/of kosten spreiding van de opleidingsinspanning wenselijk is. Vanwege de hoge inzet is voor een meer formele vastlegging gekozen. Financiering geschiedt hier meestal middels giften en verplichte heffingen, met soms een eigen bijdrage naar rato van aantal leerlingen. - In het Auftragmodel sluit een bedrijf met een tekort aan specifieke opleidingscapaciteit een contract met een bedrijf met overcapaciteit, waarbij een per jaar af te spreken hoeveelheid opleidingen uitbesteed wordt. Interessant is hier de opmerking dat dit model in toenemende mate lijkt te worden toegepast op de Weiterbildung.

Voor Nederland vindt Frietman (1990) dat niet zozeer kwalitatieve, met het leerpotentieel van de arbeidsplaats verband houdende argumenten als technologische ontwikkelingen de trend naar off-the-job training veroorzaken, maar meer kwantitatieve factoren van invloed zijn. Alternatieve opleidingswegen doen vooral opgeld in een situatie van laagconjunctuur en (jeugd)werkloosheid. Bedrijven leiden dan weinig op, maar de branche (met het oog op betere tijden) en de overheid (idem, en met oog op werkloosheidsbestrijding) willen de opleidingsinspanning graag op een hoog niveau houden. Er wordt dan naar alternatieve opleidingswegen gezocht. Naast de klassieke on-the-job training onderscheidt Frietman vier alternatieven:

- on-the-job met roulatie over meerdere bedrijven;
- gecombineerd on- en off the job;
- idem, met roulatie;
- geheel off-the-job.

Het traditionele on-the-job overheerst nog steeds maar daalde in de door Frietman onderzochte periode (1984-1986) licht[52]. Om soortgelijke redenen als door Frietman genoemd komen thans in Denemarken, waar zich al enige jaren een tekort aan praktijkleerplaatsen aftekent, alternatieven als de combinatie-overeenkomst (leerling-roulatie) en de werkplaatsscholen steeds meer op (Pedersen, 1993).

Deze voorbeelden wijzen op een toenemende (organisatorische) samenwerking tussen bedrijven waar het gaat om opleiden. Men betrekt toeleveranciers en klanten bij het produktieproces - aldus minimaliseert men risico's dat ergens in het produktieproces beslissingen genomen worden die later verkeerd kunnen uitpakken. Men probeert zich in te dekken tegen het en masse bezuinigen op opleidingen door

52 Het onderzoek ging niet verder in op de organisatorische of financiële vormgeving van de verschillende opleidingstypen, maar had tot doel te bezien in hoeverre de alternatieve opleidingswegen een hogere opleidingskwaliteit hadden. Leermogelijkheden, arbeidsomstandigheden, slagingspercentages en het vinden van werk blijken tussen de verschillende leerwegen niet significant uiteen te lopen.

bedrijven in een periode van laagconjunctuur. En men spreidt de kosten - kosten die door de technologische ontwikkeling steeds hoger worden.

Na deze bespiegelingen over organisatorische samenwerking tussen bedrijven op het vlak van opleidingen, zal thans ingegaan worden op de financiële kant van deze samenwerking.

2.6 Financieringsstructuur

Vanuit investeringsoptiek is misschien wel het belangrijkste verschil tussen investeren in kapitaalgoederen en investeren in mensen dat de laatste benen hebben. Het feit dat de ondernemer het investeringsobject niet bezit, sterker, dat het zichzelf bezit, is voor hem een complicerende factor. Er zijn verscheidene manieren om ervoor te zorgen dat er een koppeling tussen betalen en genieten blijft: de persoon zelf voor de investering te laten opdraaien, de investeringskosten te spreiden over andere (potentiële) beneficiënten, of de overheid laten meebetalen[53]. Zie tabel 2.3.

Tabel 2.3 Opleidingen - betalen en genieten

		Betalen		
		Werkgever	Werknemer	Samenleving
Genieten	Werkgever	X_{11}	X_{21}	X_{31}
	Werknemer	X_{12}	X_{22}	X_{32}
	Samenleving	X_{13}	X_{23}	X_{33}

De samenleving kan zowel op meso-niveau (branche) als macro-niveau (overheid) bezien worden. Op de diagonaal (X_{11-33}) is de band tussen betalen en genieten het sterkst. De middelste verticale balk X_{21-23}, de optie waarbij werknemer betaalt, brengt in de praktijk de nodige problemen met zich mee. Ook voor het individu is het rendement onzeker: waar het risico voor de werkgever ligt in het verloop van werknemers (vooral mogelijk bij generieke training), is de werknemer niet zeker dat een werkgever na opleiding een hoger loon zal betalen ("moral hazard", vooral in geval van specifieke training). Daarenboven wordt lenen op de kapitaalmarkt bemoeilijkt doordat tegenover de lening geen opeisbaar onderpand staat (Edding,

53 In deze paragraaf zal regelmatig verwezen worden naar een omvangrijke West-Duitse studie van de Edding-commissie (1974), die, in het licht van een dreigend kwalitatief en kwantitatief tekort aan leerplaatsen, uitgebreid is ingegaan op oorzaken en mogelijke beleidsmaatregelen (van zowel organisatorische als financiële aard).

1974; Ritzen, 1988; 1989a; 1989b). Daar deze optie in de praktijk ook slechts beperkt toegepast wordt[54], wordt zij hier verder buiten beschouwing gelaten.

Na eerst nader te zijn ingegaan op de risico's die de werkgever loopt indien deze de gehele investering voor zijn rekening neemt (paragraaf 2.6.1, X_{12-13}), worden daarna vormen van kostenspreiding bekeken. Zowel de samenleving op branchenivéau (paragraaf 2.6.2, X_{31-33}) als de rol van de overheid (paragraaf 2.6.3) komen aan de orde.

2.6.1 Betalen en genieten

De wetenschap dat de opgeleide arbeidskracht na de genoten opleiding de organisatie kan verlaten, waardoor de baten van de opleiding niet bij de investeerder neerslaan (zelfs bij de concurrent terecht kunnen komen), kan een patstelling tot gevolg hebben. Een bedrijf weet dat voor het verwerven van voldoende gekwalificeerd personeel een investering in opleiding nodig is, maar ziet hier vanwege genoemde risico's vanaf. Dit wordt nog versterkt indien de initiële investering omvangrijk en/of de terugbetalingsperiode lang is. Hier is dan sprake van een zogenaamde "prisoners-dilemma": vanuit het bedrijfsleven als geheel is een bepaald niveau aan opleidingen gewenst cq. rendabel, maar de individuele bedrijven zullen minder in opleidingen steken indien zij vermoeden dat andere bedrijven zich opportunistisch zullen opstellen door niet zelf te investeren maar bij de ander opgeleid personeel weg te kopen[55].

De invloed van opleidingen op mobiliteit van werknemers is niet eenduidig. Sommige studies vinden ondersteuning voor de hypothese dat mensen met een hogere (initiële) opleiding een lagere mobiliteit tussen bedrijven hebben (Börsch-Supan, 1990; Sicherman, 1990; deze vindt wel een hogere mobiliteit binnen bedrijven).

---

54 Onderzoek naar de omvang van de eigen bijdrage van de cursist is schaars. Janmaat e.a. vond dat in 90% van de gevallen de cursus geheel door het bedrijf betaald werd (Janmaat/GITP, 1975, 27). Dit percentage werd ook gevonden door OSA (1991, 49), hoewel een jaar later een lager percentage gevonden werd (nl. 66%, OSA/ISOR, 1992). Einerhand e.a. vond dat 66% van de werknemers die een bedrijfsopleiding volgen "op een of andere manier financiële steun van de werkgever krijgen"; 28% kreeg geen enkele steun (1984, 19). In ander onderzoek wordt zelfs geconcludeerd dat werkgevers alle kosten betalen indien de werkgever het initiatief heeft genomen en/of de opleiding functiegebonden is (SZW, 1986, 31-33). Ook indien de werknemer het initiatief neemt, betaalt de werkgever vaak een deel van de kosten. In de CBS-enquête over bedrijfsopleidingen komt dit element niet aan bod.

55 In het klassieke prisoners-dilemma hebben twee spelers elk twee keuzes: meewerken of niets doen. Spelers beslissen onafhankelijk van elkaar. Indien beide spelers meewerken is het totale resultaat het hoogst, gelijkelijk verdeeld over beide spelers (stel: beide 3 eenheden). Indien een meewerkt en de ander niets doet is het totaalresultaat lager maar komt dit geheel toe aan degene die in gebreke blijft, die hiermee een hoger resultaat behaalt dan i.g.v. de dubbele samenwerking (vb. 5 eenheden). De "meewerker" krijgt niets. Indien beide niets doen is het resultaat voor beiden gering (vb. beide 1). Het dilemma is nu dat beide spelers zullen kiezen voor "niets doen" daar wat de ander ook doet je eigen resultaat dan het hoogst is (nl. 5 of 1), tegen 0 voor de ander). Voor de spelers *samen* wordt het beste resultaat echter gegenereerd indien beide meewerken (nl. 6). Als meewerken voor "investeren in opleidingen" worden gelezen, vertaalt het dilemma zich in "niet opleiden".
Het dilemma kan opgelost worden, d.w.z. het totaal-optimum kan bereikt worden, indien er sprake is van herhaling of anderzins het wantrouwen weggenomen kan worden. Het opbouwen van een reputatie, het tot stand brengen van interconnecties, het helder en (publiek) controleerbaar maken van de afspraken spelen hierbij een rol (Axelrod, 1984; Schreuder, 1990).

Anderen treffen een gemengd beeld aan (Hill, 1985). Het OSA/UvA (1987) vindt dat het opleidingsniveau niet, maar het volgen van een cursus wel een hogere mobiliteit tot gevolg blijkt te hebben. Conform de human capital theorie wordt door het OSA/ROA gevonden dat deelname aan bedrijfscursussen (veelal bedrijfsspecifiek van karakter) de interne mobiliteit verhoogt, maar de externe mobiliteit verlaagt. Bedrijfsopleidingen werken bedrijfsbindend. Anderzijds blijkt ook uit OSA-onderzoek (1991) dat mobiliteit steeds vaker veroorzaakt wordt doordat werkenden door andere werkgevers benaderd worden; deze werkgever-geïnduceerde mobiliteit is eind jaren tachtig tenminste verdrievoudigd. Mincer vindt dat degenen die een opleiding volgden al minder mobiel waren tegenover andere werknemers, "but that their mobility is further reduced by that training" (1989, 29). Uit onderzoek blijkt dat de helft van de leerlingen na twee jaar niet meer in het opleidende bedrijf werkt (Edding, 1974). Recent onderzoek leert dat ruim 40% van de leerlingen bij dezelfde werkgever blijft (IDS, 1993) en dat in de metaal en elektrotechniek na drie jaar ruim eenderde van de leerlingen in een ander beroep werkzaam was (Schöngen, cit. Münch, 1993).

Op bedrijfsklasseniveau blijkt een negatieve samenhang tussen arbeidsmobiliteit en opleidingsintensiteit uit Corpeleijn (1980; gebaseerd op de Arbeidskrachtentelling AKT, 1977). Van de 20 bedrijfstakken die een meer dan gemiddelde mobiliteit kennen, hebben er 18 een minder dan gemiddelde opleidingsintensiteit (uitzonderingen zijn de zakelijke dienstverlening en het bankwezen; in twee gevallen loopt de klasse-indeling niet gelijk). Verdere onderzoekingen hebben wel op bedrijfstakniveau, maar niet op bedrijfsklasseniveau gemeten (OSA/UvA, 1987; Corpeleijn, 1986; alle gebaseerd op de AKT). In de CBS-rapportage over de AKT 1985 is wel weer een, zij het incomplete, indeling op klasse-niveau gemaakt (tabel 38/39; zie ook EIM, 1990e). Ondanks enkele sterke stijgers en dalers blijft de algemene trend aangaande de relatie tussen mobiliteit en opleidingsintensiteit hetzelfde.

Het gevaar van het weglekken van de baten van een opleiding is derhalve reëel. Over het gebruik in dit kader van een concurrentiebeding (contractueel vasthouden van de werknemer totdat de opleidingsbaten zijn teruggevloeid danwel het laten betalen van de nog niet goedgemaakte kosten) is weinig bekend[56]. Zij is ook niet zonder problemen (hoge transactiekosten bij opstellen en interpretatie contract), zeker bij opleidingen van korte duur.

2.6.2 Fondsvorming

Een vorm van kostenpooling tussen meerdere bedrijven is een mogelijkheid ter beteugeling van het dilemma "wel betalen, niet genieten". Op zich blijven de externe effecten bestaan, in die zin dat de baten nog steeds bij een ander dan het opleidende bedrijf kunnen neerslaan, maar de kosten worden tenminste (al dan niet geheel) gespreid, waardoor het dilemma minder accuut wordt. Naast het doorbre-

---

56 Bekend is wel dat zij in de automatiseringsbranche veelvuldig worden toegepast (*PW*, 1990/3; *Carrière*, 10-8-91). De rechter gaat wel vaak tot matiging (afzwakking) over, maar dit betreft meer een correctie op een te ruime formulering. Bedingen hebben nog steeds hun werking.

ken van dit dilemma wordt als voordeel van fondsvorming genoemd dat deze het opleiden minder conjunctuurafhankelijk maakt[57]. Fondsvorming werkt hier alleen als remedie indien opleidingsbudgetten een sterker pro-cyclisch patroon kennen dan de grondslag van de fondsheffing (meestal de loonsom). Verder wordt als voordeel gezien dat het fondsbeherend orgaan tegelijk een kwaliteitsbewakende functie kan krijgen en er tevens voor kan zorgen dat vraag en aanbod op elkaar afgestemd kunnen worden.

Er kunnen vanuit heffingsoptiek verschillende indelingen onderscheiden worden.

- De heffing kan *vrijwillig of verplicht* zijn. In het eerste geval wordt gesproken van opleidingsfondsen, in het tweede geval van vereveningsfondsen (Van Ingen, 1983). Gezien de risico's van opportunistisch gedrag bij vrijwillige afspraken tussen grote aantallen bedrijven, lijkt een vrijwillige variant voor een gehele bedrijfsklasse minder levensvatbaar.
- Fondsvorming kan betaald worden uit heffingen ten laste komende aan *werknemers, werkgevers* of beide. Financiering via bijvoorbeeld een heffing op de lonen van werknemers verschilt alleen substantieel van een werkgeversheffing indien zij niet afgewenteld wordt door middel van hogere looneisen. Financiering door werkgevers heeft als voordeel dat zo hun betrokkenheid bij het opleiden groter wordt, wat vooral voor bedrijven die tot nu toe niet opleiden tot gevolg kan hebben dat men hier initiatieven gaat ontplooien. De rechtvaardigheid van de lastenverdeling hangt vanzelfsprekend samen met de rendementsverdeling (zie paragraaf 2.3).
- Voor vulling van het fonds zijn verschillende *heffingsgrondslagen* mogelijk. Kapitaal als grondslag wordt vaak verdedigd met het argument dat arbeid toch al zo zwaar belast is. Waar dan weer tegen in wordt gebracht dat scholingsheffingen niet gebruikt moeten worden om dergelijke belastingen te corrigeren. Wordt voor arbeid als grondslag gekozen, dan doen zich verscheidene mogelijkheden voor. Een vorm van profijtbeginsel ontstaat wanneer de heffing gerelateerd wordt aan het aantal opgeleidenen dat het bedrijf in dienst heeft (of hun loonsom). Indien de werknemer het bedrijf waar het opgeleid is verlaat, betaalt de nieuwe werkgever via een hogere fondspremie alsnog voor de opleiding. Het bedrijf betaalt a.h.w. elk jaar een deel van de opleidingskosten aan het fonds terug. Intertemporeel kunnen zich wel distorties voordoen indien het aantal opgeleidenen niet constant is. Er zijn nogal wat uitvoeringstechnische bezwaren: wat te doen indien een bepaalde opleiding maar voor een deel uit

---

57 Cijfers over het leerlingwezen illustreren dit (tijdreeksen over bedrijfsopleidingen ontbreken). Voor de periode 1955-1971 concludeert de Edding-commissie voor West-Duitsland een substantiële conjunctuurgevoeligheid van opleidingsactiviteiten in bedrijfstakken. Hoewel voor de meeste bedrijfstakken de correlatie positief was (pro-cyclisch), kenden enkelen een anti-cyclisch patroon. Deelname aan het leerlingwezen kent in Nederland eveneens een pro-cyclisch verloop. Het aantal deelnemers aan het primaire leerlingwezen steeg van 19 duizend in 1950 tot 72 duizend in 1965, daalde (eerst licht, na 1970 sterk) tot 40 duizend in 1976, steeg vervolgens onder invloed van het lichte economische herstel tot 60 duizend in 1979, daalde tot 44 duizend in 1983 maar bedroeg 102 duizend ultimo 1991 (Van Kemenade e.a., 1986; CORO - statistische jaargegevens). De cijfers zijn na 1980 vertekend door de totstandkoming van het kmbo, wat een gestaag oplopend bestand kende (25 duizend in 1988).

het fonds vergoed is, wat te doen in geval van werkloosheid, deeltijdarbeid en dergelijke. Een tweede mogelijkheid bij arbeid als heffingsgrondslag is een aan het aantal werknemers gerelateerde grondslag; het aantal werknemers zelf, of hun loonkosten. Voor de loonsom pleit de eenvoud; zij is veelal al bekend daar zij tevens als grondslag dient voor andere heffingen, en er is, in tegenstelling tot het aantal werknemers, geen omrekening nodig van deeltijd naar voltijd. Voorts heeft de loonsom het voordeel dat niet alleen de kwantiteit van arbeid in de grondslag zit, maar tevens de kwaliteit. Naarmate arbeid beter is opgeleid zal de loonsom (en daarmee de fondsbijdrage) in het algemeen hoger zijn. Indirekt wordt de band tussen betalen en genieten zo iets sterker. In haar eindrapport adviseert de voornoemde Edding-commissie de loonsom als heffingsgrondslag te nemen, dit vooral uit oogpunt van de uitvoeringstechnische eenvoud. De derde mogelijkheid is de heffingsgrondslag niet op arbeid of kapitaal te baseren (input-variabelen), maar op output-variabelen. Te denken valt dan aan winst, omzet of toegevoegde waarde. Als voordeel geldt dat er een resultaat-element in de heffingsgrondslag komt; het rendement van de opleiding voor het bedrijf gaat meespelen. Nadeel is dat de band met de factor arbeid, de genieter van de opleiding, minder wordt. Winst lijkt in ieder geval minder geschikt gegeven de relatief hoge tarieven die dan optreden; bovendien worden bedrijven die geen winst maken ontzien. Bij alle genoemde grondslagen doen zich definitievraagstukken voor, waardoor de effectuering in de praktijk moeilijker wordt.

Aangaande de verdeling der middelen zijn ook verschillende systemen mogelijk. Wat de beslissende of rechthebbende instantie betreft kan, gelijk aan de heffing, onderscheid gemaakt worden naar werknemer of werkgever. Reeds door Edding is de idee geopperd van trekkingsrechten voor het individu; voor een bepaald bedrag krijgt elke volwassene een strippenkaart (voucher) voor een bepaalde hoeveelheid onderwijs, waarbij hij/zij vrij is dit gedurende zijn/haar leven te verbruiken. Het systeem werkt alleen goed, aldus de Edding-commissie, indien de opleidingsmarkt transparant is, de burger mondig en verstandig is, en zich niet teveel door allerlei aantrekkelijke nevenvoorwaarden laat verleiden. Bezwaren die trouwens ook voor bedrijven kunnen gelden. Niet elke door het bedrijfsleven bestede opleidingsgulden is even rendabel of rationeel (*Elan*, maart 1989; *Carrière*, 2-6-90), terwijl ook de doorzichtigheid van de markt te wensen overlaat (Bruin, 1988, 1990).

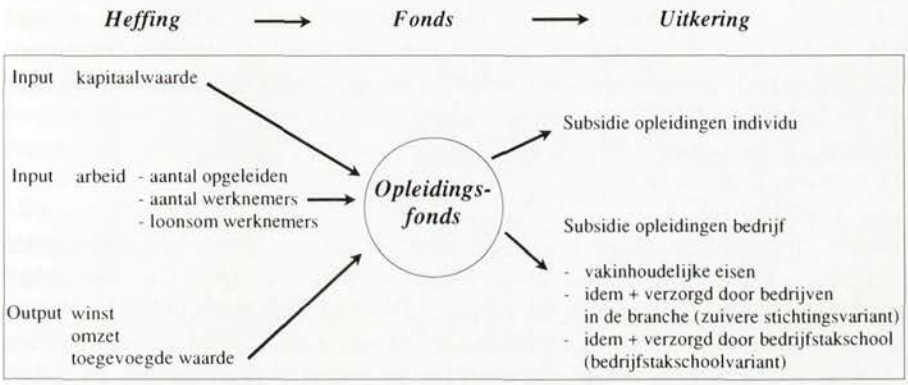
Waar het bedrijf betaalt zal zij toch gaarne ook beslisser willen zijn. Er zijn dan enkele varianten mogelijk. Ten eerste kan het fonds de opleidingscapaciteit van bestaande bedrijven gaan beheren. Hövels e.a. (1989) spreken in hun studie naar opleidingsbeleid in de metalelektro hier van de "zuivere stichtingsvariant". Het betreft hier een administratieve constructie, waarbij bedrijven hun opleidingscapaciteit beschikbaar stellen aan de stichting. Deze verdeelt de vraag over de (al dan niet extern aangevulde) capaciteit, en verstrekt een subsidie. Het blijkt evenwel dat bedrijven weinig creatief met hun opleidingscapaciteit omgaan: "waar het om de scholingsmarkt gaat wil men geen normaal ondernemersrisico nemen" (1989, 66). Deze formule lijkt wat op het Auftragmodel van het BIBB (paragraaf 2.5). Ten tweede kan het fonds zelf opleidingen maken. Deze variant wordt door Hövels de

"bedrijfstakschoolvariant" genoemd. Hövels e.a. concluderen op basis van enige case-studies in verschillende regionale verbanden dat in de metalelektro de eerste variant de voorkeur van de bedrijven heeft. Reden is de grotere betrokkenheid en vrijheid van de bedrijven. Als grootste nadeel wordt door de auteurs genoemd het risico dat bij een economisch minder gunstig tij het eerste bezuinigd wordt op de opleidingscapaciteit. Een aparte stichtingsschool kan in tijden van tegenspoed door bedrijven minder gemakkelijk geëlimineerd worden.

Een ander onderscheid is dat tussen een "open" en "gesloten" stelsel. Een fonds kan alle opleidingen die aan bepaalde vakinhoudelijke eisen voldoen (gedeeltelijk) vergoeden, ook opleidingen buiten de bedrijfstakschool of -stichting om. Men kan dit karakteristeren als een "open stelsel"; alle opleidingen die aan bepaalde eisen voldoen worden gesubsidieerd. Indien alleen opleidingen verzorgd door de branche voor een tegemoetkoming in aanmerking komen is het systeem "gesloten".

Schematisch kunnen de verschillende heffings- en uitkeringsmogelijkheden als volgt weergegeven worden (figuur 2.2).

Figuur 2.2 Financieringsvormen opleidingen



Een fonds kan landelijk, regionaal of op bedrijfsklasseniveau opereren. Voordeel van landelijk is eenheid van normstelling (gelijke kwaliteitsnormen en toekennings-voorwaarden), terwijl voor decentraal pleit dat maatwerk beter mogelijk is. Landelijke invulling hoeft niet te betekenen dat geen differentiatie in subsidie(voorwaarden) denkbaar is, maar voor specifieke omstandigheden op het gebied van kwalificaties en arbeidsmarkt kan dit instrumentarium onvoldoende flexibel zijn. Analyse van het soort mobiliteit geeft geen ondubbelzinnig uitsluitsel; enerzijds blijkt dat bij verandering van bedrijf slechts 40% binnen dezelfde bedrijfsklasse blijft (Corpeleijn, 1980), anderzijds beperkt de intersectorele mobiliteit zich tot enkele bedrijfsklassen (met name bouw en handel), waarbij "er indicaties zijn dat de bedrijfsklassegrens niet zo gemakkelijk wordt overschreden en ... in zekere zin de arbeidsmarkt segmenteren (EIM, 1990e, 72). Daar bij de beslissing over een landelijk fonds nationaal-politieke argumenten om de hoek komen kijken, en gegeven

verder de keuze van de bedrijfsklasse als analyse-niveau in onderhavig onderzoek, beperken wij ons vooralsnog tot dit meso-niveau.

Daar bij fondsvorming op brancheniveau de houding van de sociale partners van belang is (zie ook paragraaf 2.7), lijkt het nuttig een blik te werpen op hun standpunten. In het akkoord in de Stichting van de Arbeid "Samen voor Werk" wordt aanbevolen "De opleidingsactiviteiten in de bedrijfstak vanuit één centraal punt te coördineren. ... In beginsel worden scholingsactiviteiten voor werknemers door de bedrijfstak zelf gedragen. Hierbij *kan* aan fondsvorming worden gedacht ter bevordering van de structurele inspanning en de continuïteit" (1986, 13, curs. M.A.). In latere akkoorden (Stichting van de Arbeid, 1987; tripartite Gemeenschappelijk Beleidskader, 1989) worden deze aanbevelingen herbevestigd. Achter dit akkoord schuilen toch op z'n minst nuanceverschillen. Vakbonden zijn in het algemeen meer geneigd tot fondsvorming: "FNV streeft ernaar in elke sector waar regulier overleg met werkgevers bestaat zo'n fonds tot stand te brengen (1990, 23), - "de opleidingskosten in de bedrijfstak eerlijker te verdelen" (IB FNV, 1992, 34), - "Verder moeten de fondsen het karakter van egalisatiefondsen hebben. Daaruit wordt de verantwoordelijkheid van de gehele bedrijfstak voor scholingsactiviteiten duidelijk" (CNV, 1986, 3). Werkgevers laten zich op centraal niveau niet zo expliciet uit (vgl. verschillende nota's arbeidsvoorwaardenbeleid VNO). Internationaal blijkt dit beeld ongeveer hetzelfde te zijn (zie volgende hoofdstuk). Wat concurrentiebedingen betreft, bonden stellen zich hier terughoudend op, maar wijzen deze niet op voorhand af (IB FNV, 1991).

2.6.3 Overheidsfinanciering

Overheidsfinanciering, danwel via een bijdrage aan een fonds, danwel direkte financiering van (een deel van) de opleidingskosten van bedrijven kan een middel zijn om de externe effecten van het opleiden door bedrijven gedeeltelijk te internaliseren. De overheid geeft aan de door bedrijven als negatief ervaren mobiliteit een positieve waardering en betaalt hiervoor. Bezien vanuit de maatschappij als geheel blijft namelijk de opgeleide werknemer en de daarmee verworven extra kunde in de nationale samenleving (even afgezien van emigratie).

Door overheidsfinanciering kan zo een vanuit maatschappelijk oogpunt te laag investeringsniveau naar een hoger niveau getild wordt. Via differentiatie van subsidiehoogte kan de opleidingssubsidie tevens gebruikt worden als instrument voor andere beleidsdoelstellingen. Ook kan door overheidssteun gepoogd worden de conjunctuurgevoeligheid van opleidingen te verminderen.

Wat het leerlingwezen betreft, ondersteunt de overheid in financiële zin de praktijkcomponent. In het kader van de Bijdrageregeling Vakopleiding Leerlingwezen

(BVL, voorheen BVJ)[58] kunnen paritair bestuurde opleidingsfondsen een subsidie per nieuw instromende leerling met leerovereenkomst krijgen van f. 3000,- (was tot 1991 f. 3500,-). De fondsen mogen hiervan 20% houden voor voorlichtingsactiviteiten en dergelijke (was 15%), de rest moet naar de werkgevers doorgesluisd worden. Subsidies worden alleen voor het volgen van de hele opleiding gegeven; voor het volgen van enkele modules is geen vergoeding. Fondsen zijn verplicht in hun beleidsplan aandacht te besteden aan rendementsverbetering. Indien hierin ook deelplannen over doelgroepen zijn opgenomen, kan voor allochtone leerlingen, vrouwelijke leerlingen in mannenberoepen (> 50% mannen) en gehandicapten een extra bijdrage van f. 3000,- verkregen worden (niet cumulatief, geen doorsluisverplichting). Het vervallen van de leeftijdsgrens, de doelgroepencomponent, de hogere vrije ruimte voor de fondsen en de rendementseisen zijn allen erop gericht de instroom op peil te houden. Deze instroom wordt steeds breder: het aandeel niet-lbo'ers in het primaire leerlingwezen is gestegen van 8% in 1972 tot 33% anno 1989. Samenwerking tussen werkgevers (via roulatie en gedeeltelijk plaatsvervangende systemen) wordt, indien er kwalitatief of kwantitatief een meerwaarde wordt bereikt, gestimuleerd. Voor dergelijke Gemeenschappelijke OpleidingsActiviteiten (GOA) kan men f. 3000,- subsidie per leerling krijgen. Met de BVL is totaal 260 miljoen gulden gemoeid. De bijdrage heeft uitdrukkelijk een "niet-structureel karakter ... de primaire verantwoordelijkheid voor het op peil houden van het leerlingwezen berust bij het bedrijfsleven zelf" (CBA, 1991b, toel. p. 1). Nochtans, de primaire verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven laat onverlet dat om reden als bovengenoemd (externe effecten, conjuctuurgevoeligheid, kwaliteit, andere beleidswensen) de overheid zeker wel een structurele subsidie kan verstrekken.

In de sfeer van ondersteuning van bedrijfsopleidingen worden maar beperkt financiën vrijgemaakt. In de concept-notitie "Beroepseducatie voor volwassenen' (1985) werd reeds aangegeven dat de verantwoordelijkheid primair bij het bedrijfsleven ligt. Dit is nog steeds uitgangspunt (zie onder andere de toelichting in het vaststellingsbesluit Subsidieregeling Scholing van Werknemers in het Bedrijfsleven, SSWB - EZ, 1989; en de notitie "Scholing van Werkenden", TK 21983/1). Deze SSWB is alhier de enige subsidieregeling[59]. Het betreft een eenmalige subsidie (50%) voor ondernemersorganisaties en samenwerkingsverbanden van werkgevers en werknemers voor het opzetten van: een scholingsinfrastructuur, scholingsactieplannen, cursussen of voorlichting. Vereist is participatie van kleine bedrijven. Er is 15 miljoen voor uitgetrokken. Uit een eerste evaluatie (SSWB-nieuwsbrief juni 1990) bleek dat deze participatie van kleine bedrijven nogal tegenviel (tussentijds heeft dan ook een verhoging van de subsidie voor enkele onderdelen tot 75% plaatsgevonden). Bovendien bleek ruim 60% van de gelden bestemd te zijn voor het ont-

---

58 De oude Bijdrageregeling Vakopleiding Jeugdigen kende een leeftijdsgrens van 27 jaar. Deze is m.i.v. 1990 geschrapt, tegelijkertijd is de subsidiehoogte verlaagd. Zie voor de regeling, achtergronden en ontwikkelingen de verschillende BVL jaarverslagen en voortgangsrapportages (Centraal Bureau Arbeidsvoorziening, 1990, 1991).

59 Buiten beschouwing wordt gelaten de Bijdrageregeling Bedrijfstakgewijze Scholing. De BBS is een aanvulling op andere subsidiemaatregelen uit het arbeidsvoorzieningsbeleid (m.n. de Kaderregeling Scholing KRS); zij richt zich dan ook alleen op werklozen. De toevoeging van de BBS zit erin dat samenwerkingsverbanden (regionaal of categoraal) nu ook voor subsidiëring in aanmerking komen. Er staat 60 miljoen op de begroting (1990).

wikkelen van cursussen, en maar 10% voor het opzetten van een nieuwe scholingsinfrastructuur. Naast de SSWB is EZ onlangs gestart met het Impuls-programma. Dit is er op gericht branches die hardnekkige aansluitingsproblemen op de arbeidsmarkt ervaren te ondersteunen met het opzetten van onderzoek en activiteiten ter opheffing hiervan.

Mobiliteitsbevordering en versterking van het bedrijfsleven zijn motieven voor de overheid om opleidingsactiviteiten in bedrijven eventueel tijdelijk te ondersteunen. De voornoemde argumenten voor overheidssubsidiëring hebben al met al bij de Nederlandse overheid maar in zeer beperkte zin geleid tot overheidsingrijpen in het algemeen en subsidiëring in het bijzonder.

2.7 Arbeidsverhoudingen

De totstandkoming van een opleidingsbestel waarin op brancheniveau in enigerlei mate wordt samengewerkt vereist overeenstemming tussen werkgevers over het belang van opleiden en de noodzaak hier middelen voor vrij te maken. Waar de samenwerking geregeld wordt in CAO-verband, wat vaak het geval is (DCA, 1992a), is ook instemming van werknemerszijde vereist. Dit maakt dat het interessant is binnen een sector de arbeidsverhoudingen te bestuderen. Onderstaande verdieping in de leer der arbeidsverhoudingen zal resulteren in de drie vragen (zoals reeds weergegeven in het analysekader in paragraaf 1.5) die verder in het sectoronderzoek aan de orde zullen komen.

Een exacte definitie van arbeidsverhoudingen is moeilijk te geven. De diversiteit aan definities van dit begrip is elders reeds voldoende belicht (Reynaerts, 1986). In de meeste omschrijvingen komen wel de volgende elementen naar voren: het betreft posities, processen en resultaten van interactie tussen vertegenwoordigers van werkgevers, werknemers en overheid.

In deze paragraaf richten wij ons vooral op de sociale partners. De overheid als subsidieverstrekker en wetgever komt op andere plaatsen in het analysekader aan de orde (vgl. paragraaf 1.2 en paragraaf 2.6). Bovendien is de rol van de overheid waar het gaat om arbeidsverhoudingen op sectorniveau niet zo groot. Haar invloed doet zich meer op macro-niveau gelden (zie later), minder op meso-niveau. Waar zij van invloed is op het branche-niveau betreft het meer het scheppen van enige wettelijke kaders (publiekrechtelijke bedrijfsorganen, algemeen verbindend verklaring CAO's) en is de invulling van deze kaders op meso-niveau vooral een zaak van werkgevers en werknemers. Daar het ons gaat om deze invulling wat het sectorale scholingsbeleid aangaat, richten wij ons op deze twee partijen: werkgevers en werknemers.

Na enkele beschouwingen over de plaatsbepaling van scholing in arbeidsverhoudingen wordt ingegaan op de historie van arbeidsverhoudingen in Nederland, en op theorievorming in de leer der arbeidsverhoudingen. Dit zal uitmonden in de drie vragen waarmee gepoogd wordt de betekenis van deze factor op de opleidingsinspanning in de branche te achterhalen.

Frenkel heeft in zijn afscheidscollege er op gewezen dat de CAO ook voor scholingsbeleid een "beproefde basis" is: "een uiterst geschikte vorm waar regelingen omtrent scholing en bedrijfsopleiding kunnen worden ingebed" (1986, 7). Voordeel is dat werknemers verplicht kunnen worden een deel van hun loon te bestemmen voor scholing, en werkgevers kunnen verplicht worden aan fondsvorming bij te dragen. Bij de behandeling van de wet op het algemeen verbindend verklaren van CAO's (1937) werd in de Kamer, aldus Frenkel, welbewust gedoeld op pensioen- en scholingsfondsen. Uit jurisprudentie volgde dat ook niet-aangesloten werkgevers verplicht kunnen worden aan een dergelijk fonds bij te dragen. Frenkel wijst tenslotte ook op een ander, in ons kader van belang, voordeel van het CAO-instrument; namelijk dat hiermee per sector of onderneming gedifferentieerd kan worden. Streeck dicht vakbonden een belangrijke rol toe in het oplossen van het dilemma betalen-genieten: "the opening for unions becoming agents of a more-than-redistributive training policy lies in the incompleteness of the human resource investment functions of both employers and workers" (1990, 139). Kortom, bonden moeten zich niet alleen bezig houden met het verdelen van de koek, maar ook met de aanmaak ervan, vooral waar werkgevers hier steken laten vallen. Naast de houding *tussen* de partijen kan ook de verhouding *binnen* partijen van belang zijn. Wat bepaalt wanneer werkgeversorganisaties een heffing ter vulling van een (veelal paritair bestuurd) opleidingsfonds accepteren, en welke prioriteitsstelling geven bonden aan een branche-opleidingsbeleid? Voldoende reden om stil te staan bij arbeidsverhoudingen in Nederland.

Onderzoek op het terrein van arbeidsverhoudingen heeft grotendeels een casuïstisch karakter gehad. Zowel aan theorievorming als het onderzoek op meso-niveau is weinig aandacht besteed. Over de theorievorming merkt Reynaerts dat "de studie van de arbeidsverhoudingen zich in het stadium van het preparadigma bevindt" (1986, 6). Omtrent het meso-niveau moet nog wel gewezen worden op de studie van Frenkel c.s. (1980), die de structuur van het arbeidsvoorwaardenoverleg in een achttal sectoren heeft onderzocht. Frenkel constateert een grote diversiteit in overlegnetwerken, een diversiteit waarbij Frenkel opmerkt dat het hier "het topje van de ijsberg betreft". In de studie stond echter alleen de organisatiestructuur van werkgevers- en werknemersorganisaties centraal (delegatievorming, concipiëring voorstellen, wijze van ledenraadpleging, mandaatbreedte, terugkoppeling en dergelijke). Er is verder niet ingegaan op het resultaat of op de mate van harmonie in het overleg. Willen we meer weten over onderscheid tussen sectoren waar het gaat om de *uitkomsten* van het overleg alsmede de achtergronden van deze verschillen, dan lijkt een andere classificatie mogelijk van nut te kunnen zijn. Hiervoor is een korte blik op de geschiedenis van de arbeidsverhoudingen in Nederland nodig.

Windmuller (1970) noemde als hoofdkenmerken van het Nederlandse systeem van arbeidsverhoudingen: de overheersende rol van de overheid; de sterke overlegcultuur; en het centralisme. Het is hier niet de plaats om uitgebreid in te gaan op de achtergronden hiervan. Gewezen kan worden op de sterke en in alle partijen aanwezige verzuiling, de samenbindende werking van de bezetting en de noodzaak tot wederopbouw, die de acceptatie van centraal afgedwongen loonmatiging bevorderde. Nagelkerke (1986) spreekt van de "grote beheerscoalitie"; op macro-niveau

krijgt de overheid beslissende invloed op met name de loonvorming (met adviesbevoegdheid van de sociale partners), hoe verder verwijderd van de fundamenten van de macro-economische politiek, hoe sterker de vertegenwoordiging van de sociale partners in de bestuurslichamen. Naast genoemde kenmerken noemt hij ook typerend voor ons bestel van arbeidsverhoudingen dat de bedrijfstakken het eigenlijke zwaartepunt vormden van institutionalisering.

Na het wegvallen van een aantal van de genoemde integratietendensen heeft zich in de jaren zestig een (bescheiden) decentralisatie voorgedaan. Deze heeft zich in de jaren zeventig niet echt doorgezet. Dit decennium kenmerkte zich wel door een differentiatie, een uiteengroeien van belangen. De overheersende aandacht voor vraagstukken van verdeling van de nationale koek verhinderde een daadwerkelijke decentralisatie. Door een verschuiving van distributieve naar allocatieve vraagstukken kreeg een meer micro-economisch gefundeerde politiek in de jaren tachtig de overhand. Een te sterke decentralisatie werd echter verhinderd door bestaande instituties. Zo is de rol van CAO's in het afgelopen decennium alleen maar toegenomen (Nagelkerke, 1992; DCA, 1992b). Markant is dat de differentiatie niet zozeer betrekking had op de loonvorming, maar meer op secundaire arbeidsvoorwaarden, als bijvoorbeeld scholing.

Zoals gezegd is aan theorievorming op het gebied van arbeidsverhoudingen weinig gedaan. Reynaerts (1986) merkt op dat dit veroorzaakt wordt door de grote dynamiek in de arbeidsverhoudingen. De opstelling van partijen verandert voortdurend, en de economische, politieke en technische context wijzigen zich snel. Deze dynamiek heeft twee onderscheiden reakties opgeleverd; een die overwegend "descriptief" van aard is, en een die "het zoekproces naar structurele determinanten en algemene of partiële samenhangen op het terrein van arbeidsverhoudingen niet wenst op te geven".

Exponent van deze tweede stroming is Peper, die voortbouwend op de cesuur zoals die zich in de arbeidsverhoudingen in Nederland heeft voorgedaan, een poging tot modelvorming heeft ondernomen. De cesuur markeert hij als een overgang van het "integratiemodel" naar het "coalitiemodel"; waarbij in het laatstgenoemde model "de individuele en collectieve belangen niet *op voorhand* ondergeschikt worden gemaakt aan het algemeen belang" (1973, 42; cursivering Peper). Hij lanceerde deze opvatting in 1971. Een polemiek[60] over deze zienswijze deed Peper zijn model enigszins aanpassen en vervolmaken.

De modellen die Peper onderscheidt liggen op het continuum lopend van volledige consensus tot algeheel conflict. Belangrijkste criterium is de mate van overeenstemming tussen de partijen. Daarnaast spelen de mate van onafhankelijkheid van de partijen (de graad van interdependentie van de subsystemen), en de mate waarin de partijen contacten onderhouden, mee. Peper construeert dan drie ideaaltypische modellen.

---

60 Deze discussie vond hoofdzakelijk plaats in ESB, in 1971 en 1972. De reakties, en de reaktie van Peper hierop (waarin hij ook de aangepaste versie van zijn model lanceerde) zijn door Peper gebundeld (Peper, 1973).

Deze modellering is sterk van invloed geweest op de verdere bestudering van arbeidsverhoudingen hier ter lande. De modellering heeft wel zijn waarde voor een historische beschouwing van het Nederlandse stelsel van arbeidsverhoudingen, de indeling is evenwel minder makkelijk te operationaliseren in een of meerdere variabelen die een voldoende fijnmazig karakter hebben om de verschillen tussen de branches in Nederland te vangen. Soms wordt wel eens geopperd hiervoor een stakingsvariabele te nemen, zeg het aantal verloren stakingsdagen als percentage van het totaal aantal arbeidsdagen. In Nederland doen zich enkele tientallen stakingen per jaar voor, waarmee de variabele niet discriminerend genoeg is. Inhoudelijk geldt als bezwaar tegen stakingen als indicator voor arbeidsverhoudingen dat zij als frequentie-variabele de inhoud van het conflict niet meeneemt (De Nijs, 1986).

Tabel 2.4 Modellen arbeidsverhoudingen

	Mate van consensus over doelstellingen	Mate van onafhankelijkheid partijen	Mate van samenwerking	Conflictoplossend mechanisme
Harmoniemodel	groot	klein	groot	overleg (onderhandeling
Coalitiemodel	partieel	partieel	partieel	onderhandeling (strijd)
Conflictmodel	klein	groot	klein	strijd (onderhandeling

n.b.: de tussen haakjes geplaatste conflictoplossende mechanismen zijn subsidiair.
Bron: Peper (red.) 1973, 108

Hoe dan te achterhalen of en in welke mate de factor "arbeidsverhoudingen" van belang is bij het tot stand komen van een instrumentarium gericht op het bevorderen van opleidingen in bedrijven? Hiertoe zijn een drietal onderzoeksvragen geformuleerd. De eerste twee vragen sluiten aan bij de positiebepaling van werknemers respectievelijk werkgeversorganisaties; de derde vraag betreft de interactie tussen vertegenwoordigers van beide organisaties.

1. Is er een positieve relatie tussen de organisatiegraad van bonden en de snelheid/diepgang van het tot stand komen van een opleidingsbeleid op brancheniveau?
   In de vorige paragraaf is opgemerkt dat bonden veelal voorstander zijn van een bepaalde mate van collectivisering van opleidingsbeleid. Werkgevers zijn hier terughoudender in. Wellicht hangt de mate van daadwerkelijke realisatie af van de kracht van bonden. In een ILO-rapport wordt naar aanleiding van enige landenstudies naar de rol van vakbonden in deze opgemerkt dat "The main obstacles to implementing a vocational training promotion system are ... "the

unions often do not possess the necessary power ... (and) ... do not have the necessary funds" (ILO/Plett, 1992).

2. Wat bepaalt de houding van de werkgeversorganisaties in deze? In paragraaf 2.6 is gewezen op de enigszins ambivalente houding; enerzijds het belang onderkennend van het oplossen van het prisoners-dilemma, anderzijds beducht voor heffingen bestemd voor paritair bestuurde fondsen. Men kan overeenkomstig voorgaande vraagpunt nagaan in hoeverre de organisatiegraad aan werkgeverszijde meespeelt, doch dit ligt hier toch minder voor de hand. Waar aantallen georganiseerde werknemers van belang kan zijn in de onderhandelingen, geldt dit in mindere mate voor het aantal bij een of meer koepels aangesloten werkgevers. Voor beide partijen is een hoge organisatiegraad prettig als teken van representativiteit, maar voor bonden komt een facet bij: zij is tevens een indicator van kracht indien een verschuiving optreedt van het overlegmodel richting onderhandeling of strijd. De mate waarin werkgevers zijn georganiseerd is op zo'n moment minder van belang dan het aantal (potentiële) stakers. Wat dan wel, is op voorhand moeilijk te zeggen.
3. In hoeverre zijn personen aanwijsbaar die het tot stand komen van scholingsafspraken sterk hebben bevorderd of juist sterk hebben tegengehouden. Arbeidsverhoudingen zijn uiteindelijk verhoudingen tussen mensen, de persoonlijke factor mag derhalve niet uitgesloten worden. Mogelijkerwijs heeft een krachtdadige persoonlijkheid door alsmaar te wijzen op de noodzaak van een gezamelijke aanpak van scholing in de branche uiteindelijk de verschillende partijen kunnen overtuigen van een dergelijke aanpak. Zonder deze "training champion" (zie paragraaf 3.3.1) was een collectieve regeling later of wellicht nog steeds niet tot stand gekomen. Andersom kan zich de situatie voordoen dat het gebrouilleerd zijn van een tweetal onderhandelaars er toe leidt dat onderwerpen als scholing niet op de agenda komt, omdat alle energie gestoken wordt in de onderhandelingen over de primaire arbeidsvoorwaarden, of kan zich de omstandigheid voordoen dat een bepaalde visie van een dominante persoon een discussie over andere invulling van het opleidingsbeleid verhindert.

Tenslotte: het bestuderen van de rol van arbeidsverhoudingen bij het tot stand komen van scholingsafspraken op brancheniveau wordt niet alleen bemoeilijkt door de lastige operationaliseerbaarheid van het begrip, ook hebben scholingsafspraken op brancheniveau een betrekkelijk jonge historie, waardoor vergelijkingsmateriaal schaars is.

Samengevat: het onderzoek naar de rol van arbeidsverhoudingen bij het tot stand komen van sectoraal opleidingsbeleid bevindt zich pas in het beginstadium. Onderzoek op het terrein van arbeidsverhoudingen heeft een sterk casuïstische karakter, en binnen deze casuïstiek is de aandacht voor een secundaire arbeidsvoorwaarde als opleidingen zeer gering. Er is geen uitgebreide literatuur over "arbeidsverhoudingen en scholing". Het voorliggende onderzoek kan maar in beperkte mate steunen op eerder onderzoek naar arbeidsverhoudingen. Dit ook daar hier nog niet een verfijnd instrumentarium gevormd is wat bruikbaar is voor branchevergelijkend

onderzoek. Toch is gepoogd met de bestaande kennis op dit terrein enige werkhypothesen te vormen, waarmee een houvast voor het empirisch traject verkregen wordt.

2.8 Conclusie

Doelstelling van dit hoofdstuk was om meer inzicht te krijgen in de factoren achter organisatie en financiering van bedrijfsopleidingen, en de rol van arbeidsverhoudingen in deze. Kernvraag hier is waarom de branche het besturingssysteem heeft dat het heeft; waarom opleiden bedrijfsintern, in een samenwerkingsverband of anderzins extern geschiedt. Wat kan gezegd worden over mogelijke knelpunten en effecten van een branche-intern beleid. Deze vraag maakt onderdeel uit van de centrale onderzoeksvraag; namelijk het bezien in hoeverre sectorale verschillen in opleidingsintensiteit toegedicht kunnen worden aan voor de branche exogene factoren, en in hoeverre deze branche-interne, meer endogene elementen een rol spelen.

Er is geen pasklaar concept om de invloed van deze branche-interne factoren te bepalen. In eerste instantie is een blik op de (S)HRM-literatuur geworpen. In deze stroming van het personeelsbeleid gaat de aandacht meer expliciet uit naar de mens als bron van opbrengsten en de integratie tussen het personeelsbeleid en de organisatiestrategie. Personeelsbeleid en HRM zijn opgebouwd volgens een vast patroon - de levenscyclus van een personeelslid - waarbinnen de HRD het onderdeel is dat zich bezig houdt met opleiding van personeel. Geconstateerd is dat waar HRM vooral gericht is op operationele vraagstukken (organisatie van de cursus), en waar Strategisch HRM zich vooral richt op het vinden van de juiste HRM-typologie behorend bij verschillende organisatiestrategieën, de vraag naar de onderliggende organisatie van opleidingen tussen het strategische schip en de operationele wal komt te vallen. Hoewel zij geen pasklaar concept aanbied, zijn recentelijk wel enkele auteurs op de "make, cooperate or buy" vraag ingegaan. Er bleek een "harde kern" van factoren te zijn die steeds weer terugkwam als bepalend voor de vraag zelf opleiden of uitbesteden; deze is aan het slot van paragraaf 2.2 opgesomd in tabel 2.2. Overigens bleken financieringsvraagstukken, noch samenwerkingverbanden tussen bedrijven waar het gaat om opleiden, veel aandacht te krijgen.

Vervolgens is met behulp van enige economische en bedrijfskundige theorieën bezien in hoeverre bevestiging of aanvulling van deze factoren gevonden kon worden.

De *Human Capital* theorie beschouwt de werknemer als kapitaal waarin, gelijk aan fysiek kapitaal, in geïnvesteerd kan worden. Hiermee is het mogelijk het rendement van deze investering te berekenen. Deze berekeningen zijn veelvuldig verricht voor het initiële onderwijs voor individuen, doch in veel geringere mate voor scholing van werkenden. Recentelijk zijn wel enige aanwijzingen gevonden dat bedrijfsopleidingen voor zowel bedrijf als werknemer positieve effecten hebben. Uit de HC-theorie komt ook het onderscheid tussen specifieke en generieke training, waarbij het criterium is in hoeverre het binnen een bedrijf aangeleerde ook in andere ondernemingen te gebruiken is. Dit onderscheid heeft meer

betrekking op wie de opleidingskosten draagt (generiek, dan de werknemer; specifiek, dan de werkgever) dan waar de investering plaatsvindt (intern of extern).

In de neo-klassieke theorie staan meer de relaties tussen bedrijven centraal dan relaties binnen bedrijven. Zeker zo wezenlijk is de vraag waarom überhaupt organisaties bestaan (waarom niet alles op de markt door individuen gecoördineerd wordt), en waarom zij de omvang hebben die ze hebben. In de *transactiekostentheorie* wordt gesteld dat organisaties ontstaan omdat in de markt bepaalde transacties niet of slechts tegen hoge kosten tot stand komen. Zij houdt zich bezig met de vraag wanneer transacties (bijvoorbeeld opleidingen) geïnternaliseerd worden. Uitgaande van een setting waarin mensen beperkt rationeel zijn en zich opportunistisch kunnen opstellen (twee modificaties op het neo-klassieke paradigma) destilleert zij een drietal factoren die de beslissing zelf doen of uitbesteden bepalen:

- in een onzekere omgeving is het risico van opportunistisch gedrag van de andere contractpartij groot, en verdient internalisering van de activiteit de voorkeur,
- hoe lager de frequentie van de transactie, hoe duurder het is de transactie in eigen beheer te houden,
- transactiespecifieke (d.w.z. niet-alternatief aanwendbare) investeringen kunnen om redenen van mogelijk opportunistisch gedrag beter intern geschieden.

De stelling dat in geval van onzekerheid internaliseren de voorkeur heeft geldt alleen indien het contractonzekerheid betreft. Contractonzekerheid lijkt in de westerse wereld echter niet het grootste probleem. Omgevingsonzekerheid, waarschijnlijk een reëler probleem, leidt om redenen van flexibiliteit juist tot uitbesteden.

De agency-theorie gaat van dezelfde gedragsveronderstellingen uit als de TC-theorie, maar gaat meer in op contractvormen tussen de lastgever (principaal) en opdrachtnemer (agent). Zij bekijkt hoe contractkosten zo gering mogelijk gehouden kunnen worden. Zij stelt onder andere dat deze contractkosten dalen naarmate de principaal betrekkelijk eenvoudig informatie over de agent kan verkrijgen. Van belang is dan een doorzichtige aanbiedersmarkt alsmede regelingen die het gedrag van de agent zonder veel kosten controleerbaar maken en prikkels bevatten om de agent in het belang van de principaal te laten handelen. Zij postuleert ook dat contractkosten dalen naarmate de transactie wederkerig is. Dit impiceert dat uitbesteden vergemakkelijkt wordt bij wederkerigheid (hoge frequentie). Er is dus geen eenduidig verband tussen frequentie en uitbesteden; bij lage frequentie is internalisering geen aantrekkelijke (want dure) optie, maar bij hoge frequentie wordt zelf doen goedkoper, maar uitbesteden (wederkerigheid) ook.

Door uit te gaan van tegenstrijdige belangen tussen principaal en agent is de agency-theorie nogal antagonistisch van aard. Zij is minder geschikt voor analyse van het uitbesteden van opleidingen door samenwerkende principalen die een agent (scholingsinstituut) inschakelen of opleidingsfonds oprichten. Dan komt een extra facet om te hoek kijken: vertrouwen de principalen elkaar wel? In de agency wordt teveel uitgegaan van de "goal conflict" tussen een groep gelijkgezinde principalen enerzijds en de agent anderzijds, waarbij het punt van het belangenconflict in de agency-literatuur veronachtzaamd is.

Kritieken op deze theorie duiden op de relevantie van factoren als strategisch belang en bedrijfspolitiek, en de mogelijkheid van netwerkvorming. Waar *netwerktheorieën* zich oorspronkelijk richtten op het geheel van relaties en positie van individuen in een samelevingsverband, is in de jaren tachtig een toenemende belangstelling gekomen voor samenwerking tussen bedrijven. Om redenen van spreiding van kosten en risico bij steeds duurdere en risico-vollere investeringen kan dit een interessante mogelijkheid zijn. Het blijkt echter dat de netwerkbenadering zich meer richt op relatief intensieve vormen van samenwerking, waarbij bedrijven belangrijke onderdelen van het produktieproces kunnen uitbesteden (joint ventures, franchising, R&D- en technologie-overeenkomsten, minderheidsdeelname). Gezocht wordt naar de optimale vormgeving van het hoofdproduktieproces. Deze schaal hoeft nog niet optimaal te zijn voor andere, ondersteunende activiteiten. Lichtere vormen als inkoopcombinaties en gezamenlijke promotie krijgen weinig aandacht in de huidige netwerktbenaderingen. Ook scholing is zo'n ondersteunende activiteit. Het risico ligt niet zozeer in het falen van de investering doch meer in het tot stand brengen van samenwerking tussen vaak zeer vele, elkaar onderling wantrouwende, branche-genoten. De netwerktbenadering met haar focus op de organisatorische inbedding van betrekkelijk zware samenwerkingsvormen in vaak hoogtechnologische sectoren, is dan minder relevant voor het bestuderen van samenwerkingsvormen van niet-kern activiteiten.

Dit alles leidt tot het licht aangepaste schema van factoren achter de organisatie van opleidingen (tabel 2.5).

Overzien we de bijdragen van de verschillende theorieën dan moeten we constateren dat de in de HRM genoemde factoren er grotendeels een bevestiging vinden. De human capital theorie bleek met betrekking tot de vraag zelf doen of uitbesteden van opleidingen minder relevant. In de transactiekosten- en agencytheorie wordt onder meer gewezen op: het bedrijfsspecifieke dan wel generieke karakter van de vereiste kwalificaties, de omvang en doorzichtigheid van het externe aanbod, de frequentie van de activiteit, en de stabiliteit van de omgeving. In enige kritieken is tevens gewezen op het belang van bedrijfspolitieke keuzes alsmede het strategische karakter van de betreffende arbeidskwalificaties voor het bedrijf.

Van een enkel element is niet op voorhand duidelijk in welke richting zij werkt: het is evident dat bij een weinig frequent gebruik intern opleiden relatief duur zal zijn, maar vooraf is niet te zeggen of in geval van een veelvuldig gebruik van de opleiding nu aan internalisering (lage transactiekosten per cursus) of uitbesteding (wederkerigheid vergemakkelijkt toezicht op aanbieders) de voorkeur gegeven wordt.

De toevoeging van de netwerkbenadering zit vooral in de optie van samenwerking als tussenvorm en het aangeven van argumenten hiervoor. Naast risico-spreiding en kostenreductie behoudt men als bedrijf toch meer zelfstandigheid, flexibiliteit en zijn eigen gezicht en cultuur. Doordat de huidige netwerkbenaderingen zich meer bezig houden met samenwerking tussen een beperkt aantal bedrijven op het gebied van kern-activiteiten, lijkt zij minder geëigend bij het bestuderen van meer exten-

sieve samenwerking tussen een groot aantal bedrijven betrekking hebbend op meer ondersteunende taken.

Behalve het rendementsvraagstuk krijgen de financiële aspecten van de "make, cooperate of buy" beslissing in de HRM en de verschillende theorieën hoegenaamd geen aandacht. Aan het investeren in mensen zijn echter meer dan aan kapitaalinvesteringen risico's verbonden. Het staat de werknemer in principe vrij om na de opleiding het bedrijf te verlaten. Dit risico kan ondervangen worden. In de paragraaf handelend over *financieringsvraagstukken* is ingegaan op de verschillende manieren waarop de kosten verdeeld kunnen worden: over het individu, het bedrijf, meerdere bedrijven, en de overheid. Vooral is aandacht besteed aan de laatste twee opties. Gekeken is naar de pro's en contra's van fondsvorming op bedrijfsklasseniveau, de diverse heffingsgrondslagen en uitkeringssystemen. Tevens is stilgestaan bij standpunten van sociale partners in deze. Voorts is stilgestaan bij het overheidsbeleid, met name het subsidiebeleid aangaande leerlingwezen en de ondersteuning bij het opzetten van een sectoraal opleidingsbeleid. Tenslotte is even ingegaan op het gebruik van clausules die de werknemer verplichten na de opleiding enige tijd in de organisatie te blijven dan wel bij vertrek (een deel van) de kosten. Over het gebruik hiervan is weinig bekend.

De totstandkoming van een opleidingsbestel waarin op brancheniveau in enigerlei mate wordt samengewerkt vereist overeenstemming tussen werkgevers over het belang van opleiden en de noodzaak hier middelen voor vrij te maken. Waar een en ander geregeld wordt in CAO-verband is ook medewerking van werknemerszijde vereist. Hiermee is het bestuderen van arbeidsverhoudingen van belang. De leer der arbeidsverhoudingen is echter meer beschrijvend van aard dan dat zij poogt hypothesevormend of toetsend te werk gaat. Een enkele modellering is meer typologiserend van aard dan verklarend, bruikbare theoretische concepten bij het verklaren van omvangsverschillen in opleidingsintensiteit tussen branches zijn niet aanwezig. Daar komt bij dat deze modellering onvoldoende fijnmazig is om de nuanceverschillen tussen branches te vangen. Uiteindelijk zijn drie vragen geformuleerd betreffende de positiebepaling en het belang van sociale partners en individuele personen.

Hiermee zijn we aanbeland bij de vertaalslag naar de praktijk, de *operationalisering* van deze bevindingen. Deze vertaalslag is te vinden in de vragenlijst in Bijlage 1.1.

Wat organisatie betreft is in eerste instantie, zowel voor het leerlingwezen als bedrijfsopleidingen, gevraagd naar de inschatting van de trend aangaande zelf doen, samenwerking of uitbesteden van opleidingen door bedrijven in de branche. Ook is gevraagd naar het waarom ervan. Voor de praktijkcomponent in het leerlingwezen is, in het verlengde van studies genoemd aan het eind van paragraaf 2.5, gevraagd of er een trend is deze los te koppelen van het arbeidsproces en te laten plaatsvinden in (vaak door de branche gedragen) leerplaatsen. Tevens is ook bezien of in de branche-literatuur op deze vraag is ingegaan. In tweede instantie is, na afronding van de interviews eind 1992, besloten aan de respondenten te vragen een rangorde aan te geven in het gewicht van de factoren genoemd in Bijlage 2.1. Hiermee is gepoogd de vrijblijvende (dat wil zeggen niet-voorgestructureerde)

vraagstelling van de mondelinge interviews aan te vullen met informatie verkregen uit de keuzebeslissing binnen een limitatieve opsomming.

Tabel 2.5 De organisatie van opleidingen

	Intern	< >	Samenwerking	< >	Extern
Bedrijfscultuur	vorming bedrijfscultuur geheimhouding				voordeel vreemde oog
Interne beschikbaarheid	wel aanwezig				niet aanwezig
Extern marktaanbod	niet aanwezig				wel aanwezig
Frequentie gebruik	Lage frequentie				hoge frequentie
Specifiek/generiek	bedrijfsspecifiek		bedrijfstakspecifiek		generiek
Flexibiliteit, snelheid	niet van belang				belangrijk
Strategisch belang	wel aanwezig				niet aanwezig
Externe omgeving	stabiel		instabiel		
Kostenreductie			belangrijk		
Risicospreiding			belangrijk		

Voor een toelichting zij verwezen naar tabel 2.2.

Wat de financiering betreft is gevraagd naar het effect van overheids- en/of branchesubsidies op de omvang van het aantal aangeboden leerplaatsen en de omvang van de vraag naar om-, her- en bijscholing. Voorts is gevraagd naar de omvang van de verloop- en wegkoopproblematiek, alsmede de omvang en wenselijkheid van bindingsmaatregelen op branche- en bedrijfsniveau.

Wat arbeidsverhoudingen betreft is de operationalisering gevonden in de drie vragen als vermeld in paragraaf 2.7: vragen naar de invloed van de organisatiegraad van bonden, de plaatsbepaling van werkgevers en persoonlijke verhoudingen op scholingsafspraken.

Aldus wordt gepoogd de invloed van de branche-interne factoren op de opleidingsintensiteit te achterhalen.

3 Opleidingsbeleid - (inter)nationale bevindingen

3.1 Inleiding

In het eerste hoofdstuk is aangeven dat het onderzoek naar bedrijfsopleidingen lang onderbelicht is gebleven. De aandacht richtte zich meer op het regulier onderwijs, later ook op arbeidsvoorziening. Volwasseneneducatie kwam alleen in het vizier voorzover de overheid financieel of wettelijk erbij betrokken was, zoals bij het algemeen vormend dag/avondonderwijs voor volwassenen of basiseducatie.

Vanaf de tweede helft van de jaren zeventig zijn bedrijfsopleidingen in toenemende mate in de belangstelling komen te staan. Met name de technologische ontwikkelingen en de voortgaande internationalisering van het bedrijfsleven nopen tot een forse scholingsinspanning om het menselijk kapitaal in de organisatie aan steeds snellere veranderingen aan te passen. De voortgaande ontgroening impliceert tevens dat bij de verwerving van kennis de nadruk meer op het zittende personeel zal komen te liggen. "Dit leidt tot de zienswijze ... (dat) opleidingsbeleid onderdeel moet uitmaken van de strategische beleidsplanning van een onderneming", concludeert de Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in een aan de Kamer verzonden brief "Scholing van Werkenden" (TK, 21983/1, 1991, 18).

De eerste onderzoekingen waren vooral verkennend van aard en gericht op het in kaart brengen van omvang en globale structuur van bedrijfsopleidingen. Met name met de CBS-enquête zijn de globale contouren op deze kaart gezet. Behalve het up-to-date houden van deze gegevens heeft het onderzoek naar bedrijfsopleidingen de laatste jaren een meer verklarend karakter gekregen. De interesse gaat meer uit naar de factoren, en vooral beleidsverschillen, achter de verschillen in opleidingsintensiteit tussen ondernemingen, verschillende categorieën ondernemingen (onder andere branches) en landen. Wij richten ons verder op het onderzoek op macro en meso-niveau. Het eerste is onderwerp van dit hoofdstuk, sectoranalyse vormt onderwerp van de hoofdstukken 4 en 5.

Met het onderzoek op macro-niveau wordt gedoeld op enige recentelijk verschenen studies naar opleidingsbeleid als gevoerd door branche-organisaties en onder bedrijven gehouden enquêtes naar achtergronden en knelpunten bij scholing van werkenden. Dit komt in paragraaf 3.2 aan de orde.

Gegeven het open karakter van onze economie lijkt het nuttig de inspanningen van de Nederlandse bedrijven op het gebied van scholing te vergelijken met die van de buitenlandse bedrijven: zit Nederland in de middenmoot of blijft zij achter. De opvattingen hierover lopen uiteen. Gemeten als percentage van de

loonsom wordt Nederland zowel als "middenmoter" (brief SZW) en als "geen koploper" (EZ, *Investeren in leren*, 1991) gekwalificeerd.

In paragraaf 3.3.1 - 3.3.4 zal ingegaan worden op omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in Groot-Brittannië, (bezig met een sterke territoriale decentralisatie op het gebied van training), Duitsland (vanwege het duale systeem en de mogelijke gevolgen voor vervolgopleidingen), Frankrijk (met haar wet die bedrijven verplicht een deel van de loonsom aan opleidingen te besteden) en de Verenigde Staten. Zowel het onderzoek naar de aantallen en bedragen als de achterliggende beleidskeuzes zullen aan de orde komen.

In paragraaf 3.4 worden deze vier landen en Nederland op twee aspecten vergeleken. Ten eerste wordt bekeken of Nederland qua omvang van bedrijfsopleidingen achterloopt. Vervolgens zal bezien worden of er zich in deze landen eenzelfde ordening aftekent naar opleidingsintensiteit op bedrijfsklasseniveau. Hoe meer deze patronen op elkaar gelijken, hoe moeilijker het kennelijk voor een bedrijfsklasse is om via sectoraal opleidingsbeleid knelpunten samenhangend met investeren in opleidingen weg te nemen en scholing in de branche te stimuleren. Op basis van deze vergelijkingen, en in het licht van de onderscheiden beleidslijnen, wordt tenslotte in paragraaf 3.4 beschouwd of uit de diverse ervaringen enige gelijke en daarmee mogelijk algemeen geldende stelregels gedestilleerd kunnen worden. Als deze dan ook nog aansluiten bij de ervaringen van het Nederlandse onderzoek van de laatste jaren als beschreven in 3.2, kunnen wellicht de eerste tentatieve conclusies over knelpunten en mogelijkheden van opleidingsbeleid getrokken worden.

Enigszins onderbelicht blijft dan het verdere data-onderzoek. Dit heeft na de CBS-enquête niet stilgestaan. In ieder geval moet nog melding gemaakt worden van een andere omvangrijke enquête, verricht door de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek OSA. De OSA houdt tweejaarlijks bij 2000 bedrijven (> 10 werknemers) en 4400 personen panelonderzoeken (dat wil zeggen dat grotendeels dezelfde subjecten ondervraagd worden). In beide onderzoekingen wordt naar scholingsdeelname gevraagd. Waar uit het CBS-onderzoek blijkt dat van de bedrijven met meer dan 10 werknemers 42% aan scholing doet, komt de OSA in haar bedrijvenenquête "Trendrapport Vraag naar arbeid 1990" uit op 48% (1990, 42). Er wordt alleen een uitsplitsing naar bedrijfstakken (1-digit) gegeven. Uit de werknemersenquête "Trendrapport Aanbod van arbeid 1991" blijkt dat 41% van de werknemers in de twee voorafgaande jaren een of meer bedrijfscursussen heeft gevolgd.

3.2 Opleidingsbeleid - nationale bevindingen

Na de CBS-bevindingen zijn hier ter lande een beperkt aantal vergelijkende studies verricht naar het beleid achter de getallen. Met de term "vergelijkend" doelen wij op branche- of bedrijfsvergelijkend onderzoek - individuele casestudies naar opleidingsbeleid binnen een onderneming vallen buiten het kader van onderhavig onderzoek.

Een der eersten is het COB/SER-onderzoek "Brancheopleidingen in Nederland - Een verkennend onderzoek naar opleidingsactiviteiten van werkgevers- en/of werknemersorganisaties op bedrijfstak- en brancheniveau" (1987a), waarvan reeds bericht is in paragraaf 1.3. De achtergrond van de studie lag in de door de Stichting van de Arbeid (1986) gedane aanbeveling om tot een intensivering van de scholingsactiviteiten op bedrijfstak- en brancheniveau te komen. Van belang is hier dat deze intensivering "een systematische en bedrijfskundige aanpak" vraagt, waarbij het "noodzakelijk is een analyse van de scholingsbehoeften te maken" (1987a, 3). De belangrijkste factoren die ten grondslag liggen aan het ontstaan van brancheopleidingen bleken te zijn: de aanwezigheid van vestigingswetgeving, de aanwezigheid van een zeer homogeen produktieproces, een bedrijfstakstructuur met relatief veel middelgrote bedrijven (tussen de 10 en 300 werknemers). Voornaamste belemmerende factoren zijn heterogeniteit in produktieproces of markt, en een dominantie van de branche door zeer grote bedrijven (die veelal eigen opleidingsafdelingen hebben).

In de context van het onderzoek is interessant dat, naast het feit dat kwantitatieve informatie bij de branche-organisaties maar beperkt aanwezig is, er een grote diversiteit in omvang en invulling van opleidingen op brancheniveau bleek te bestaan. Uit het onderzoek blijkt de sectorstructuur en het overheidsbeleid (wetgeving) van invloed; niet of beperkt wordt ingegaan op arbeidsmarkt, technologie, arbeidsverhoudingen of organisatie- en financieringsstructuur.

Het achterblijven van kleine bedrijven op scholingsgebied en de verschillen in afspraken zoals gemaakt in CAO's waren voor het ministerie van Economische Zaken aanleiding om twee onderzoeken te laten verrichten naar deze aspecten. Beide onderzoeken zijn verricht door het Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen ITS.

Het MKB-onderzoek *Ondernemen met perspectief* (EZ/ITS, 1991a) bevat interviews onder 45 branches (opleidingsfunctionarissen en sociale partners) en een enquête onder 860 bedrijven (respons ruim 400). Een meerderheid van de branche-organisaties is van mening dat de deelname aan scholing (omschreven als formele opleidingsactiviteiten) de laatste jaren is toegenomen. Allen zijn van mening dat de scholingsbehoefte groeit. Als oorzaken worden genoemd kwalificatietekorten, technologische ontwikkelingen, toenemende klanteisen en concurrentie, toenemende specialisatie, toenemende brede inzetbaarheid werknemers en veralgemenisering van het beroepsonderwijs. Het zijn factoren die welhaast naadloos aansluiten bij het analysekader. Deze punten worden bevestigd in de enquête onder de ondernemers. Een toenemende vraag naar vakbekwaam personeel gecombineerd met een geringer aanbod ervan, hogere flexibiliteit van onderneming en werknemer, en groeiende concurrentie worden door hen met vaakst genoemd. Technologische ontwikkeling en milieu scoren hier vlak onder. De factoren "noodzaak tot export" en "veroudering personeelsbestand" in de categorie met de laagste score uitkomen.

Gevraagd is aan beide groepen wat nu de knelpunten zijn om niet op te leiden. Er zijn globaal de volgende probleemgebieden te onderscheiden: de ondernemer zelf (te weinig toekomstgericht en opleidingsminded), de problematiek van

vervanging van cursusvolgende werknemers, een slecht of onbekend aanbod, kosten, verloop/salarisaanspraken van werknemers, geen ervaring of onvoldoende ondersteuning, en onwil van de werknemer zelf. Er is een zeker verschil van inzicht tussen de branche-vertegenwoordigers en ondernemers over het gewicht dat aan deze problemen gehecht moet worden. Beide stellen wel dat vervanging het grootste probleem is. Verder wordt door de branche de aard van de ondernemer en onderneming als belangrijkste factor genoemd. Ondernemers erkennen dat deze belemmeringen een belangrijke rol kunnen spelen, maar zien de oorzaak meer bij een gebrekkig opleidingsaanbod en onvoldoende begeleiding. Het lijkt er op dat beide de bal bij de ander leggen. Over de factor kosten/wegloop kan worden opgemerkt dat hieraan door de branche een veel groter gewicht wordt toegekend dan de ondernemers dit doen.

Het ITS onderscheidt vijf soorten ondernemingen op basis van de mate van en soort aanpassingen dat het bedrijf onderneemt. Type 1 ziet geen veranderingen en ook geen noodzaak tot aanpassingen. Type 2 ziet wel veranderingen, doch vindt aanpassingen onnodig. Dit zijn vaak de kleinste ondernemingen (gemiddeld 5 respectievelijk 8 werknemers). Daar zij gelijkelijk in qua opleidingsintensiteit hoog en laag scorende branches voorkomen wordt afgeleid dat het ontbreken van de aanpassingen aan het ondernemerschap kan worden geweten, waarbij type 2 een breder zicht heeft op de omgeving en ook stabiele bedrijfsresultaten behaald. Type 3 en 4 (gemiddeld 9 respectievelijk 12 werknemers) erkennen de noodzaak tot aanpassingen, waarbij 3 die oplost met andere middelen dan scholing, en 4 dit überhaupt niet of slechts onvoldoende oplost. Bij 3 doen zich eigenlijk de meeste knelpunten voor: vervanging, geen goed opleidingsaanbod, kosten/wegloop, informatiegebrek. Type 4 komt vaak voor een branches met een ruim opleidingsaanbod, maar het is de ondernemer die al de ontwikkelingen in het vaak snel gegroeide bedrijf niet meer kan overzien. Type 5 tenslotte ziet een aanpassingsnoodzaak en investeert hiertoe ook veel in scholing. Het zijn de grootste bedrijven (gemiddeld 16 werknemers). Zij halen veel informatie uit de brancheorganisatie, en zien eigenlijk vooral knelpunten in de ontbrekende bereidheid van werknemers, vervanging en dreigende wegloop.

De verhouding in aantallen tussen de typen 1/2, 3/4 en 5 is 40-40-20[61]. Hierbij moet de kanttekening gemaakt worden dat in de non-respons vooral (zeer) kleine bedrijven zaten, waar scholing volgens de ondernemer niet relevant is. Type 1/2 zouden dus wel eens een ruime meerderheid van de ondernemingen kunnen vormen.

Kijken we naar de gesuggereerde oplossingen dan lopen de meningen minder uiteen. Als eerste wordt genoemd intensievere advisering en voorlichting. Hierbij wordt naar voren gebracht dat deze "op maat" moet zijn, gericht op een concreet scholingsplan voor het bedrijf. Dit kan bijvoorbeeld via bedrijfsconsulenten. Enigszins opvallend is dat als tweede oplossing subsidies worden genoemd. Opvallend omdat het kostenplaatje van scholing bij ondernemers noch branche hoog op de lijst van knelpunten stond. Toch geeft 14% van de ondernemers aan

---

[61] Het laatstgenoemde aandeel van 20% voor de actieve opleidende MKB-ers kwam ook eerder naar voren op het tweede CEDEFOP-congres over Continuing Training (CEDEFOP-*Flash*, 6/88).

dat een verbetering van subsidies van groot belang is, terwijl 39% het oordeel "van belang" geeft. Subsidies moeten deze tweede plaats delen met de oplossing "verbetering van het scholingsaanbod". Subsidies staan ook bij de branchedeskundigen (na voorlichting) op de tweede plaats, wederom gevolgd door verbetering aanbod. Aanscherpen van CAO-afspraken wordt door ondernemers weer lager ingeschaald, en vooral door reeds scholende bedrijven genoemd, waarschijnlijk uit overwegingen van kosten-egalisatie tussen bedrijven.

Had het vorige onderzoek tot doel inventarisatie van scholingsinspanning, knelpunten en oplossingen, het onderzoek *Afgesproken* (EZ/ITS, 1991b) gaat in op de effecten van (CAO-)afspraken. Hiertoe zijn de scholingsafspraken voor een drietal CAO's (beroepsgoederenvervoer, metaalbewerking en Akzo) onder de loep genomen. Dit geschiedde middels interviews met een vijftigtal personen afkomstig van intermediaire organisaties en sociale partners, en ondernemingen in de branche.

De belangrijkste conclusies:

- De scholingstoename die plaats heeft gevonden de laatste jaren is zowel het gevolg van omgevingsfactoren als van de CAO-afspraken (alle van medio jaren tachtig). Het relatieve aandeel van het *effect van scholingsafspraken* is niet nauwkeuriger vast te stellen. Op centraal niveau in de branche lijkt men dit effect mogelijk iets te overschatten. De afspraken blijken een belangrijke katalysatorfunctie te hebben; scholing vindt er eerder, beter en systematischer plaats. Dit speelt meer als de aanjaagfunctie: het als gevolg van de afspraken ontplooien van scholing die anders geheel niet zou hebben plaatsgehad.
- Het *initiatief* tot de scholingsafspraken is niet toe te rekenen aan een partij of persoon. Men spreekt elkaar zeer regelmatig en kent elkaars opvattingen. Op een gegeven moment kan bij beide partijen een besef groeien dat er iets aan scholing gedaan moet worden. In enkele gevallen werd een aanverwante branche/bedrijf als referentiepunt genomen.
- Het *uitruilen* van scholingsheffingen tegen loonstijgingen heeft zich voorgedaan, maar onduidelijk is in welke mate.
- De twee bedrijfstakfondsen hebben beide te maken gehad met een zekere aanlooptijd gekend voordat zij op schaal konden opereren. Publiciteit is in deze belangrijk.

De drie case-studies werden vertaald in evenzovele scholingsmodellen. In het aanbodmodel worden alleen eigen opleidingen van het branche-instituut (verbonden met het leerlingwezen) gesubsidieerd. Om de concurrentie met andere opleidingen de baas te kunnen blijven worden hier ook de loonkosten gesubsidieerd. In het inspanningsmodel is de subsidie niet gebonden aan een bepaald aanbod, maar aan activiteiten. Er is wel een cursusbundel, maar die is "open". Na een kwaliteitstoets kunnen alle cursussen gesubsidieerd worden, ook bedrijfsinterne. In het behoeftemodel tenslotte gaat men uit van de scholingsbehoefte die vertaald wordt in een opleidingsplan per bedrijf/afdeling. Het aanbod is hier een afgeleide van. Er wordt een toenemend scholingsbewustzijn geconstateerd in de volgorde van de genoemde modellen.

Ook in opdracht van EZ is naar aanleiding van het rapport van de Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs en Arbeidsmarkt (Rauwenhoff) een studie verricht naar de aansluitingssituatie in 13 branches in de dienstensector. Per branche zijn 20 bedrijven geënquêteerd, en zijn branche-vertegenwoordigers geïnterviewd (EZ/CIBB, 1991). Belangrijkste uitkomst wat het effect van centrale afspraken betreft is "dat daar waar in de bedrijven scholing het meest frequent onderdeel is van het organisatiebeleid, er geen CAO-afspraken bestaan" (1991, 25). Van de uit de CAO voortvloeiende rechten wordt niet optimaal gebruik gemaakt. Aan de andere kant blijkt ook dat "het bestaan van een vak- of sectorgericht opleidingsinstituut positief werkt op de deelname aan scholing" (1991, 26). Ook blijkt dat de informatie-verstrekking door branche-organisaties tekort schiet. Al met al blijkt het beeld dat rijst over de rol die samenwerking op brancheniveau kan spelen een gemengde te zijn. Wel komt naar voren dat naar inhoud van het branchebeleid nog verbeteringen mogelijk zijn.

Door het Nederlands Economisch Instituut NEI (1991) is onderzoek gedaan naar de aard, omvang en effecten van bedrijfsopleidingen. In 6 branches (mede geselecteerd naar spreiding in opleidingsintensiteit) zijn bedrijven benaderd voor een interview; met 51 bedrijven heeft een gesprek plaatsgevonden. In 1990 nam 43% van de werknemers deel aan een bedrijfsopleiding (definitie CBS); wanneer het aantal personen die meer dan een opleidingen hebben gevolgd dubbel worden geteld dan wordt een opleidingsintensiteit van 50% gevonden. De verdeling naar bedrijfsgrootte komt overeen met die gevonden door het CBS[62]. De directe kosten bedragen gemiddeld f. 2159,-; opgehoogd met gederfde arbeidstijd maal gemiddelde uurloon zijn de kosten f. 3145,-. (Vak)technische opleidingen overheersen. Eenderde der opleidingen is bedrijfsspecifiek. De helft van de opleidingen vindt intern plaats. Belangrijkste knelpunten zijn (in volgorde): geringe bereidheid werknemers, onvoldoende financiën, onduidelijkheid over mogelijkheden/kwaliteit. Het verlooprisico speelde alleen in de bouw een rol. Belangrijkste redenen om niet op te leiden waren: geen noodzaak, kosten, hoog verloop. CAO-afspraken hebben volgens 17% van de bedrijven veel invloed, volgens 31% enige invloed (n.b.: enige sectoren kennen geen CAO - onbekend is hoeveel bedrijven een (branche)CAO kennen). De helft van de bedrijven krijgt subsidie (vooral van de branche, in mindere mate van de overheid); deze dekt ruim eenderde van de directe kosten. Bedrijven met de grootste kwalificatietekorten maken het meest melding van scholingsafspraken en gebruiken meer subsidie. Kleine bedrijven krijgen een benedengemiddeld aandeel van hun kosten gesubsidieerd; de auteurs concluderen mede op basis hiervan dat, hoewel het MKB misschien meer aan on-the-job training doet, de lagere opleidingsinspanning een aanwijzing is voor onderinvestering. Wat de effecten aangaat, zeggen de meeste bedrijven aan evaluatie te doen. Tastbare indicatoren vinden de onderzoekers echter niet, en "bovendien bestaat de indruk dat de meeste beslissingen over de

---

[62] In de categorie tot 100 werknemers was de deelname 15%, in de categorie 100-<500 is deze 27%, en voor de groep >500 is de deelname 49%. Gegeven het gemiddelde van 43% impliceert dit dat grote bedrijven in het onderzoek zijn oververtegenwoordigd.

deelname aan opleidingen ad hoc worden genomen" (1991, 47). Een vastomlijnd opleidingsplan is in de meeste bedrijven niet aanwezig.

Op basis van de 1986 en 1990 CBS cijfers over deelname aan bedrijfsopleidingen, en op basis van een inventarisatie van scholingsafspraken in CAO's, trekt SZW (1992) een voorlopige conclusie dat "veel CAO-afspraken over scholing niet altijd tot gevolg hebben dat de scholingsinspanningen in de sector sterk toenemen" (kwartaalbericht Arbeidsmarkt 1992/3,11). Het lijkt erop, zo luidt de slotsom, dat CAO-afspraken vooral effect hebben in branches waar nog weinig opgeleid wordt.

Belangrijkste bevindingen van deze studies kunnen als volgt samengevat worden:

- de in het laatste decennium zo toegenomen scholingsintensiteit vindt voor een groot deel zijn oorzaak in omgevingsveranderingen als technologische en marktontwikkelingen,
- de belangrijkste knelpunten, vooral in het kleinbedrijf, lijken te liggen in de vervangingsproblematiek, geen noodzaak, kosten, onbekendheid, onvoldoende aanbod en onwil van werkgevers en werknemers.
- sectoraal opleidingsbeleid lijkt de scholingsdeelname wel iets te kunnen beinvloeden, maar dan dient er wel sprake te zijn van een gestructureerd en flexibel aanbod, eenvoudige regelgevingen en voldoende voorlichting.

3.3 Opleidingsbeleid - internationale bevindingen[63]

De factoren die aan de toename van de omvang van en interesse in bedrijfsopleidingen ten grondslag liggen doen zich niet alleen in Nederland voor. De technologische en commerciële ontwikkelingen beperken zich niet tot onze landsgrenzen, en de ontgroening is eveneens een verschijnsel dat zich, in meer of mindere mate, in de overige Westerse landen voordoet. Ook buiten Nederland is eenzelfde accentverschuiving in het onderwijs te zien, waarbij in toenemende mate aandacht wordt besteed aan het arbeidsmarktaspect van opleidingen.

Deze trend valt goed waar te nemen in de verschillende landenstudies van het onderwijsdepartement van de OESO. Uit een eerste overzichtsstudie blijkt duidelijk de aandacht voor de emancipatoire taak van het onderwijs, maar ook het tanende vertrouwen in deze rol: "The central themes are: the impact of population increases; changing attitudes towards education with a marked swing from optimism towards uncertainty; ... the pursuit of equality" (1979, 5)[64]. Pas in de

---

63 Deze en de volgende paragraaf zijn eerder verschenen (Aalders, 1992). Een samenvatting is verschenen in *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1992/3; en *Magazine Opleidingen*, 1992/8-9. Met betrekking tot de vergelijkende tabel in paragraaf 3.4.2 zijn enige lichte wijzigingen opgetreden, vooral verband houdende met een herwaardering van de geschatte omvang van de loonsom in de gezondheidszorg (zie verder bijlage 3.3).

64 Met een verwijzing naar de Contourennota wordt wat het tanende vertrouwen aangaat opgemerkt dat "The most striking example of the refusal to be daunted in the face of sophisticated uncertainty and indeed pessimism, is that of the Dutch Contours Memorandum which claimed that education can influence the development of society and has done so" (1979, 21).

latere landenstudies, vanaf 1975, komt de arbeidsmarktproblematiek aan de orde. Enige lovende woorden worden gewijd aan het beroepsonderwijs in de Duitstalige landen, met hun sterke nadruk op het leerlingwezen. Aan volwasseneneducatie wordt verder geen aandacht besteed; de focus is geheel op het initiële onderwijs.

Vijf jaar later is de aandacht verschoven. Er komt erkenning voor de rol van het post-initiële onderwijs: "training in enterprises has come to represent a sizeable component of the total learning" (OESO, 1985, 13). In de hiernavolgende jaren komt een stroom van publikaties los over het groeiend belang van human resources voor de economische ontwikkeling, en de rol die het onderwijs hierin moet spelen: "Technological progress, world competition, demographic trends ... represent a very considerable challenge for our education en training systems" (OESO, 1989, 7). Echter, maar in zeer beperkte mate heeft deze aandacht geresulteerd in vergelijkende landenstudies over de verschillen in nationale stelsels. De rol van "adult training and education" wordt onderkend, maar men beperkt zich veelal tot de leerlingstelsels en het verdere arbeidsvoorzieningsbeleid. Dit wordt mede in de hand gewerkt door het veelal ontbreken van gegevens over bedrijfsopleidingen. In de jaarlijkse *Employment Outlook 1991* is (voor het eerst) een hoofdstuk besteed aan "enterprise-related training". Over de gemaakte inventarisatie van de bestaande statistieken in de OESO-landen wordt gezegd dat "international comparisons of the *levels* of widely used training statistics can be very misleading " (1991, 145; curs. auteurs). Gegevens over intern vs. extern opleiden blijken in deze statistieken hoegenaamd afwezig te zijn. In 1990 is de OESO begonnen met onderzoek naar Vocational and Technical Education and Training (VOTEC). Naast een statistische vergelijking gaat het vooral om het achterhalen van de effectiviteit, de pro's en de contra's van de verschillende bestaande overgangen van school naar werk. Enkele deelstudies zullen later nog aan de orde komen.

Ook in EG-verband wordt onderzoek verricht naar onderwijssystemen in de lidstaten. In het kader van de gewenste onderlinge erkenning van vooral beroepskwalificerende diploma's richt dit onderzoek zich vooral op het beroepsonderwijs. Hiertoe is in 1975 het CEDEFOP opgericht -het Europees Centrum voor de Ontwikkeling van Beroepsopleiding. Dit instituut heeft zich vooral gericht op een vergelijking van de verschillende onderwijsstelsels en getuigschriften.

Slechts zijdelings komt daarbij het (beroeps)onderwijs voor volwassenen aan de orde. In een omvangrijke studie naar de beroepsopleidingssystemen in de EG (CEDEFOP, 1984) worden niet meer dan enkele pagina's gewijd aan vervolgopleidingen, vooral scholing voor werklozen en algemeen vormend tweede kansonderwijs. Over bedrijfsopleidingen wordt gezegd dat in Denemarken, Nederland en Groot-Brittannië de financiële lasten vooral door de bedrijven zelf worden gedragen, terwijl in de Bondsrepubliek en Frankrijk deze meer tussen bedrijfsleven en overheid verdeeld worden. Een verdere vergelijking tussen de stelsels wordt niet gemaakt. Wel zijn rond 1982 en rond 1990 verschillende landenrapporten

verschenen. Op de resultaten op het gebied van diploma-erkenning zal hier niet verder ingegaan worden[65].

Voorts moet tenslotte melding gemaakt worden van het EG-programma FORmation Continue en Europe FORCE. Hoewel FORCE voornamelijk behelst het (financieel) stimuleren van samenwerkingsprojecten op het gebied van permanente beroepsopleiding tussen bedrijven, opleidingsinstituten, overheden en sociale partners, is er ook een onderzoekprogramma naar opleidingsactiviteiten in bepaalde sectoren over de EG-lidstaten in begrepen. Op het rapport van de Managing Chart[66] na, waren gedurende dit promotie-onderzoek hier nog geen resultaten over bekend.

In de loop van de jaren tachtig zijn enkele classificaties gemaakt van categorieën landen met een gelijksoortig opleidingsbeleid. In de overgang van school naar werk kunnen als twee uitersten onderscheiden worden het duale model, waarin een periode is inbegrepen waar de leerling een alternerende beroepsopleiding volgt (gecombineerd leren/werken), en het sequentiële model, waar de leerlingen na een voltijds (beroeps)onderwijs op school gaan werken (CEDEFOP, 1984; Garonna, 1993). Tot de eerste groep behoren de Duitstalige landen, onder de tweede categorie vallen de VS maar ook Italië, Japan en Zweden. De meeste landen, waaronder Nederland, kennen een gemengd systeem, zij het dat in deze landen niet meer dan een kwart van de leerlingen de alternerende variant kiest.

Binnen de duale variant kunnen naar beheersstructuur twee opleidingsmodellen onderscheiden worden (MTI/Derzoutos, 1989, cit. in OESO/Sako, 1991; CEREQ, 1990)[67]. In het zogenaamde marktmodel wordt de inhoud van de opleiding bepaald door de werkgevers. In het zogenaamde opleidingsmodel wordt door

---

65 Onderlinge erkenning van diploma's van vooral vakopleidingen is een langdurige en moeizame zaak gebleken. Voor veel beroepsgroepen is men niet verder gekomen dan richtlijnen inhoudende vergelijkingsprocedures, zonder minimum-inhoudseisen (dit laatste is wel gebeurt in enige medische beroepen, vrije beroepen en enkele transportberoepen). Daar deze zogenaamde verticale benadering stroef verliep, is als een soort vlucht naar voren in 1988 een richtlijn aangenomen die voor "gereglementeerde" beroepen (beroepen aan wier toegang diploma-eisen zijn gesteld) stelt dat alle diploma's met tenminste drie jaar hoger onderwijs als gelijkwaardig moeten worden beschouwd. Wel mogen aanpassingstages of bekwaamheidstests worden geëist. Het ligt in de lijn een gelijke richtlijn op middelbaar niveau aan te nemen. Zie verder onder andere CEDEFOP *Beroepsopleiding* 1989/3; Boijmans/IMK, 1990; *European Industrial Relations Review* 1990-7/8; EG Informatiedossier inzake beroepskwalificaties).

66 De Managing Chart is een in het kader van FORCE ingestelde projectgroep van deskundigen uit Duitsland, Groot-Brittannië en Frankrijk die de omvang van bedrijfsopleidingen, ook gemeten in percentage van de loonsom en opleidingsintensiteit, tussen deze drie landen hebben vergeleken. Hun omschrijving van bedrijfsopleidingen (off-the-job continuing training, geen overheid, geen leerlingwezen, tenminste gedeeltelijk betaald door de werkgever, maar wel educatief verlof) ligt dicht bij de definities genoemd in paragraaf 1.3. Het rapport (september 1991) kwam pas op het eind van het eigen onderzoek uit; het bleek dat hun berekeningen weinig afweken van die in paragraaf 3.4.1. Aldaar zal enige malen naar dit rapport verwezen worden.

67 Binnen de duale variant zijn naar opleidingsniveau ook twee invullingen mogelijk (OESO/Raffe, 1991). Men kan de opleiding "exclusief" maken, strevend naar een opleiding op in ieder geval middelbaar niveau. In de inclusieve variant daarentegen stelt men de instroomeisen af op werklozen en drop-outs, waarbij de eisen aan de uitstroomkant minder hoog liggen. Duitsland en Nederland zijn voorbeelden van het eerste model, Groot-Brittannië heeft met de YTS gekozen voor de inclusieve variant. Frankrijk neemt met zijn leerlingwezen en alternerende stages een middenpositie in. In de inclusieve variant krijgt de alternerende opleiding gauw het karakter van tweede kans onderwijs (Lucas, 1989).

overheid en/of sociale partners de inhoud van de duale opleiding vastgelegd. Dit geldt sowieso voor de schoolcomponent, maar meestal zijn aan de praktijkcomponent ook leerdoelen gesteld. Groot-Brittannië is met zijn beperkte opleidingseisen in de YT een exponent van het marktmodel, Nederland, Duitsland en tot Frankrijk van het tweede. Binnen dit laatste model wordt door het CEREQ weer een onderscheid gemaakt naar wie de grootste invloed heeft op de opleidingseisen; de school (Frankrijk - CFA) of de werkgever (Duitsland). De meeste van deze typologieën betreffen de overgang van school naar werk en niet zozeer de verdere scholing van werkenden.

Door Auer (1992) zijn ook voor de bij- en nascholing van werknemers meerdere varianten onderscheiden. Zijn studie betrof deels andere dan de in dit hoofdstuk besproken landen (nl. Denemarken, Duitsland, Frankrijk, Groot-Brittannië en Italië), en de nadruk lag meer op een beleidsvergelijking dan op de statistische vergelijking. Daar de TEC's zich in Groot-Brittannië voornamelijk beperken tot uitvoering van de YT en andere arbeidsvoorzieningsprogramma's en er voor scholing voor werkenden hier weinig geld over is, en gezien de verder geringe rol van de sociale partners, spreekt ook Auer hier van het "marktmodel". Scholingsbeleid is in Italië een regionale zaak. De regionale overheden beperken zich echter hier evenzeer vooral tot werkloosheidsprogramma's, waarmee het regionale model dicht aanligt tegen het Britse marktmodel. Hij benoemt Frankrijk tot het "staatsgereguleerde" model. Auer merkt op dat de staat deze rol mede vervult omdat de bonden door hun lage organisatiegraad en onderlinge verdeeldheid weinig invloed hebben op het opleidingsbeleid op branche- en bedrijfsniveau. Ook wordt opgemerkt dat de decentralisatie begin jaren tachtig in dit land nog maar weinig verandering heeft gebracht in de rol van de centrale overheid. Duitsland kent een "gemengd systeem", waarbij bonden op de inhoud van het leerlingwezen een duidelijke invloed hebben. Omvang en bekostiging is een zaak van werkgevers, evenals de bijscholing. CAO's hebben weinig betekenis. De staat sanctioneert dit alles. Denemarken kent gelijk aan Frankrijk een wettelijke loonsomheffing. Deze wordt opgebracht door werknemers en werkgevers en gebruikt om opleidingsinstellingen te beheren en cursuskosten te vergoeden. Hoewel het kader een wettelijke is, is de rol van de overheid verder beperkt. De instellingen worden door overheid en sociale partners beheerd, terwijl deze laatste ook de inhoud van de opleidingsmodules vaststellen. Modules kunnen gecombineerd worden tot landelijk erkende diploma's.

Na deze typologie vraagt Auer zich af in hoeverre deze "macro-organisatie" van invloed is op de opleidingsintensiteit van werkenden. Hij berekent deze opleidingsintensiteit uit EG-cijfers: Denemarken 17,7%, Groot-Brittannië 13,2%, Duitsland 6,3%, Frankrijk 3,4% en Italië 2,3% (deelname 14-49 jarigen exclusief leerlingwezen en alternerende stages). Opgemerkt wordt vervolgens dat zowel een door de sociale partners beheerd systeem (Denemarken) als een marktmodel (GB) hoge scores geven, terwijl een gemengd model (Duitsland) geen bijzondere resultaten te zien geeft. Frankrijk heeft ondanks de wettelijke verplichtingen een lage deelname. Auer erkent dat de cijfers voor Duitsland en Frankrijk veel lager liggen dan de nationale bronnen aangeven. Om deze reden en gezien het feit dat geen duidelijke hiërarchie van typologieën blijkt te bestaan stelt hij dat een

wetenschappelijk gefundeerd antwoord niet te geven valt. Enkele voorzichtige conclusies die hij trekt zijn *a)* dat de hoge score van de Britten mede komt door de noodzaak de gebrekkige initiële opleiding hier te compenseren, *b)* een helder, gemoduliseerd aanbod leidend tot landelijk erkende diploma's bevorderlijk werkt voor opleiden en *c)* gezamenlijke financiering door sociale partners is een goed middel tegen het risico van investeringsverliezen en zorgt bovendien voor een breed draagvlak.

Verdere informatie over omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in het buitenland kan verkregen worden door wat diepgaander het opleidingsbestel in enkele landen te bestuderen en te vergelijken. In de navolgende subparagrafen 3.3.1 - 3.3.4 zal dit voor de vier genoemde landen, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de VS, geschieden, waarna deze bevindingen in 3.4 naast de Nederlandse geplaatst zullen worden.

3.3.1 Groot-Brittannië

Het opleidingstraject is na beëindiging van de leerplicht (Primary en Secondary school van 5 t/m 15) zwak ontwikkeld. De onderwijsdeelname is op het achttiende levensjaar met 34% op Portugal na het laagste van Europa (CEDEFOP, 1990a, cijfers over 1986; zie ook OESO, 1990a). Wel is nu een inhaalrace bezig; sinds 1986 stijgen de deelnamecijfers van 16-18 jarigen met enkele procentpunten per jaar (Employment Department, 1991b, 1992a; *Employment Gazette*, December 1991 bladzijden 665-668; Department for Education, Statistical Bulletin 14/92, 17/92). Desalniettemin wordt het ongestructureerde karakter van het niet-leerplichtige onderwijstraject als groot minpunt van het Britse onderwijsbestel gezien. De ontwikkeling van een op de leerplicht aansluitend traject, de zogenaamde *sixth form*, een twee- tot driejarig traject voor 16-19 jarigen, is altijd een zorgenkindje geweest. Op internationale "school-tests" scoren Britse jongeren laag (Finegold & Soskice, 1988)[68]. Het hogere kwalificatieniveau van Franse en Duitse werknemers is ook hoofdoorzaak van de hogere produktiviteit per werknemer die in deze landen bereikt wordt[69].

Bestuurlijk zijn er grote veranderingen aan de gang in het Britse onderwijs. Onderwijs, behalve het hoger onderwijs, valt onder verantwoordelijkheid van Local Educational Authorities. LEA's behoren tot lokale overheden die een groot aantal publieke taken vervullen (als infrastructuur, huisvesting) en een eigen

---

[68] Het betreft hier veelal tests bij 13/14 jarigen. Op 18-jarige leeftijd scoren Engelsen evenwel bovengemiddeld, wat het selectieve karakter van het schoolbestel bevestigt (Smithers & Robinson, 1991). De (weinige) scholieren die op hun 16e goede examenresultaten behalen en op school blijven bereiken een hoog niveau. Senker merkt in dit kader op dat "the education provided is designed to filter out all but a small academic elite" (1992, 18).

[69] Het betreft hier onderzoek in de jaren tachtig verricht door het Britse National Institute for Economic and Social Research NIESR (met name door Prais, Steedman en Wagner) waarin voor een breed scala van sectoren - metaalbewerking, meubelindustrie, kledingindustrie, bouw, hotel en detailhandel - de Britse werkwijze is vergeleken met de Franse, Duitse of Nederlandse. Door de betere geschooldheid konden in deze landen werknemers op een bepaald hiërarchisch niveau meer taken aan dan hun Britse collega's. Er kon door het management meer gedelegeerd worden en werknemers waren multi-inzetbaar (zie voor een overzicht onder andere Steedman, 1992; Employment Department, 1992a).

belastinggebied hebben (n.b.: de beruchte "poll-tax" zou voor deze overheden bestemd zijn). In een tweetal *White Papers* (belangrijke regeringsnota's ontlenen aan hun kaftkleur deze naam) en in de Educational Reform Act van 1988, de belangrijkste wettelijke herziening sinds 1944, heeft de regering de positie van de LEA's verzwakt. Er vindt momenteel een "polarisatie van de macht" plaats in het onderwijsbestel (vgl. onder andere White, 1988; Russell, 1989). Enerzijds krijgen scholen meer vrijheid door een lump sum financiering. De LEA heeft hier alleen nog maar een adviserende functie. Ook verliest de LEA een deel van haar benoemingsrecht van het schoolbestuur; uiteindelijk moet meer dan de helft van het bestuur benoemd gaan worden door ouders, staf en het bedrijfsleven. Anderzijds vindt ook gedeeltelijk een centralisatie van de macht plaats. Het ministerie van O&W heeft door het opstellen van minimumvoorwaarden aan het curriculum (National Curriculum) de totale vrijheid van de LEA's en scholen in deze enigszins beknot[70].

Ook het vervolgonderwijs (*Further Education*, in feite alles na de leerplicht) en v.e. (*Adult Education*) vallen onder de LEA's. Eerstgenoemde wordt gegeven in *Colleges*, waarvan er verschillende varianten bestaan, de v.e. in *evening institutes / centres of adult education*. Voor beide is wettelijk hoegenaamd niets geregeld, met een wildgroei als gevolg. In het vervolgonderwijs heeft zich een soort zelfregulering voltrokken doordat beroepsgroepen uniforme eindtermen hebben vastgesteld. Voor beide terreinen geldt dat bestuurlijk zich eenzelfde ontwikkeling aan het voltrekken is als bij het initiële onderwijs. Onder andere houdt dit in dat Colleges ten eigen bate aan contractonderwijs mogen gaan doen.

Het scholingsbeleid voor volwassenen als gevoerd in Groot-Brittannië heeft in een periode van een kwart eeuw een volledige slingerbeweging doorgemaakt, van een decentrale oriëntatie naar een centrale aanpak en terug naar een decentrale invulling.

Een eerste aanzet tot een landelijke aanpak werd in 1964 genomen, met de invoering van de Industrial Training Act. Deze behelsde het per bedrijfstak opzetten van een Industrial Training Boards, die de scholing in de branche moesten stimuleren. Elk bedrijf in de branche was verplicht een percentage van de loonsom af te dragen aan deze ITB's. Dezen konden de gelden vervolgens uitkeren aan opleidende bedrijven. In de loop van de jaren zestig kwam er steeds meer kritiek op het stelsel. De ITB's zouden te bureaucratisch zijn (bijna een kwart van de gelden ging op aan uitvoeringskosten), de scholing werd niet gezien als een investering maar als een manier om z'n geld terug te krijgen, vakbonden (de Boards hadden een tripartite bestuur) zouden het systeem hebben gebruikt om vaardigheden van de traditionele beroepen te beschermen, en de overheid zou, in tegenstelling tot de MSC, te weinig (financiële) ondersteuning hebben geboden (Stein, 1973; Vickerstaff, 1985; EZ/ATB, 1989; Campbell & Warner, 1990; Nixon, 1990, Senker, 1992). Het onderscheid tussen een heffing en een belasting

---

[70] De overheid probeert voorts het beroepsonderwijs in het curriculum te versterken. Via de Technical and Vocational Training Initiative TVEI kunnen scholen en colleges subsidie krijgen voor het opzetten van vooral technische vakken voor 14-18 jarigen.

werd als vaag ervaren. Het ITB kon sterk zijn stempel drukken op de voorwaarden waaraan de heffing besteed moest worden (CEDEFOP/Drake, 1981), misschien ook omdat, tenzij het bedrijf hiervan vrijstelling van het ITB had gekregen (in geval van zelf opleidingsactiviteiten ontplooien), het ITB zelf over de gelden beschikte. Deze vrijstellingsregeling was een eerste modificatie die de regering aanbracht om tegemoet te komen aan de kritieken dat voor veel opleidende bedrijven het heffing/subsidie-stelsel neerkwam op het rondpompen van geld. Vanaf 1973 kon men van zijn bijdrage vrijgesteld worden indien men kon aantonen dat het bedrag aan scholing besteed werd. De ITB's hadden voor kleinere bedrijven speciale programma's waarin gezamenlijk werd opgeleid. Alhoewel deze programma's succesvol waren, betrof het vooral bedrijven met tussen de 100 en 200 werknemers; de kleinste bedrijven werden niet bereikt (CEDEFOP/Drake, 1981; Vickerstaff, 1985). Belangrijkste bezwaren van het kleinbedrijf waren de ingewikkelde procedures en het zich beperken tot off-the-job training (Vickerstaff, 1985; Senker, 1992). Eind jaren zeventig heeft de overheid haar bijdrage beëindigd en zijn de meeste ITB's afgeschaft. Eind jaren tachtig sneuvelden ook de laatste ITB's.

Een nationaal en centraal beleid werd ingezet met de oprichting van de Manpower Services Commission (MSC) in 1974. Zij had zowel arbeidsbemiddeling als arbeidsvoorziening (inclusief scholing voor werkenden) als taak. Bij het ernstiger worden van de economische crisis nam het aspect van werkloosheidsbestrijding in belang toe, met als doelgroepen langdurig werklozen en jongeren. Het MSC had een tripartite bestuur en opereerde onafhankelijk van het ministerie van Werkgelegenheid. In 1988 werd de arbeidsbemiddeling direct onder het ministerie gebracht, en werd het MSC opgeheven en vervangen door de Training Commission, met nu een absolute bestuursmeerderheid voor de werkgevers. Nadat plannen van de nieuwe Commissie door de vakbonden werden verworpen (als zijnde een te radicale breuk met de traditionele arbeidsvoorziening), zag de regering haar kans schoon en werd de Commissie in hetzelfde jaar nog omgedoopt tot Training Agency, geheel onder verantwoordelijkheid van het ministerie. Hiermee sloeg de (conservatieve) regering twee vliegen in een klap: de als achterhaald beschouwde tripartisering werd afgeschaft, en met een schone lei kon worden begonnen aan een grote decentralisatie-operatie.

De Training Agency geeft het beleidsmatige kader aan, uitvoering geschiedt door de Training and Enterprise Councils (TEC), lokale organen met een bestuur voor tweederde bestaande uit werkgevers. Behalve dat de Nederlandse decentralisatie-operatie op arbeidsvoorzieningsgebied verder gaat is het grootste verschil de keuze voor de bestuurssamenstelling, met name wat betreft de rol van de bonden. In de jongste White Papers die over onderwijs gingen (mei 1991) worden deze beleidslijnen als bovengenoemd bevestigd en uitgebouwd. Momenteel hebben de ruim 100 TECs tezamen £ 2,5 miljard te besteden. Hiervan gaat het overgrote deel, meer dan driekwart, naar de twee belangrijkste arbeidsvoorzieningsprogramma's YT en ET (zie later). Minder dan eentiende is gereserveerd voor ondersteuning van bedrijfsopleidingen. Het systeem is nog te jong om geëvalueerd te kunnen worden. Belangrijkste kritiekpunten zijn dat de overheidsbijdragen te laag zijn en het ook elk jaar weer onzeker is wat de budgetten zullen zijn, en

dat de overheid aan de TECs weinig beleidsruimte geeft bij de verdere besteding van de gelden.

Naast TECs met hun regionale focus zijn er ook branche-organisaties die zich met training bezig houden. Na afschaffing van het merendeel van de ITBs werden er op vrijwillige basis Non-Statutory Training Organisations gevormd, later herdoopt tot Industrial Training Organisations (ITO). ITO's worden door werkgevers geleid en zijn van overheidswege erkend. Momenteel zijn er 123 ITO's; vijf van de zes werknemers werken in een branche met een ITO (*Employment Gazette,* July 1990 bladzijden 353-359). De helft van de ITO's is geïntegreerd in een werkgevers- of handelsorganisatie, 10% in een individueel bedrijf, en 30% is zelfstandig. Naar omvang verschillen ITO's van minder dan 2 personeelsleden (een kwart) en tussen de 2 en 6 (de helft) tot meer dan 10 (10%, waarbij enkelen meer dan 100 werknemers hebben) (Host Consultancy, 1991). Daarnaast worden er veel consultants ingehuurd. Het vaststellen van "training standards" en het geven van informatie zijn hun belangrijkste taken[71]. Als handicap kan de financiering worden genoemd; naast overheidssubsidies en het verkoop van diensten (elk een kwart van de inkomsten) vormen vrijwillige bijdragen met eenderde de grootste inkomstenpost. Deze werkgeversbijdragen zijn dalende, en worden zo goed en kwaad als het gaat opgevangen door de commerciële poot te versterken. Een tweede bedreiging is de opkomst van de TECs, die over veel meer middelen beschikken, en die al bezig zijn sectorale commissies te vormen.

Het leerlingwezen vindt tegenwoordig bijna geheel in YT-verband plaats (Youth Training, tot mei 1990 Youth Training Scheme YTS). In 1983 verving het YTS de meeste maatregelen voor jongeren[72]. Qua structuur leek het YTS op het Jeugdwerkgarantieplan. Elke 16- en 17-jarige die langer dan een half jaar werkloos is krijgt een baan aangeboden van 2 respectievelijk 1 jaar in de particuliere sector. Tijdens deze baan krijgt hij/zij een wettelijk minimum aan on- en off-the-job training (ongeveer een kwart van de contracttijd). Het aanbod aan plaatsen van werkgeverszijde wordt aantrekkelijk gemaakt met subsidies van rond de £ 30 per week. Het aanbod aan plaatsen overtreft het benodigde met eenderde. De instroom bedroeg in 1989/90 315 duizend personen, het bestand bedroeg 369 duizend (Employment Department, 1991a). Hiermee participeert bijna de helft van de niet-schoolgaande doelgroep in de YTS. Mede onder invloed van demografische trends en de stijgende deelname aan voltijdsonderwijs, is de deelname gedaald tot onder de 300 duizend in 1993. De overheid bemoeit zich verder weinig met de inhoud van de opleidingen. Over het niveau van de training bestaan de nodige twijfels: "Most YTS courses were at a distinctly lower level

---

71 Zowel door werkgevers als door de ITO's zelf wordt het vaststellen van de kwalificatieniveaus als het belangrijkste werk gezien. Het vaststellen van beroepskwalificaties en niveaus van opleidingen is door de overheid toebedeeld aan het National Council for Vocational Qualifications en, op brancheniveau, de Industry Lead Bodies. 75 ITO's zijn benoemd als ILB.

72 Een ander omvangrijk arbeidsvoorzieningsprogramma is Employment Training. Via ET kunnen werkloze volwassenen opleidingen volgen. Het aantal deelnemers ligt nu rond de 130 duizend; de kosten bedragen £ 1,1 miljard.

then their German, Danish or Dutch counterparts. ... YTS was a classic fire-fighting programme" (OESO/Drake, 1991, 8/9); "The government's primary concern lay both in the reduction of youth unemployment and in the containment of public spending. These priorities have implied a "high volume, low funding per place" for YTS, which in turn has meant an inadequate contribution towards training" (Marsden & Ryan, 1990, 364). Slechts 40% van de deelnemers heeft via het YTS een beroepsdiploma ("approved vocational qualification" - vanaf lbo-niveau) behaald. Dit percentage is dalende; begin 1993 behaalde nog geen 30% een diploma. YTS wordt door de meerderheid der werkgevers primair gezien als een wervings- en selectie-instrument. Van de instroom aan personeel nam 30% aan de YTS deel. Het substitutie-effect is hoog; in eenderde (Jones, 1988) tot viervijfde (Begg e.a., 1991) van de gevallen was zonder YTS ook wel personeel aangenomen. Het YTS werd maar door de helft van de werkgevers gezien als een weg om kwalificatietekorten op te vullen. Een grotere nadruk van overheidswege op de opleidingscomponent werd door een meerderheid wenselijk geacht (Begg e.a., 1991). De kosten van YTS bedroegen in 1988/1989 ruim £ 1 miljard, waarvan 83% basispremie betrof, de rest doelgroepencomponent (voor "disadvantaged" op de arbeidsmarkt). Ter verhoging van de flexibiliteit zijn in de YT een aantal regels geschrapt. De minimale off-the-job training is komen te vervallen. De regering hoopt dat de TEC's, die YT en ET uitvoeren, zo meer op de lokale werkgevers gericht maatwerk kunnen afleveren. De hogere verwachte bijdrage van deze werkgevers heeft de regering meteen begrotingstechnisch verwerkt - het gemiddelde bedrag per leerling per week daalt van £ 50 naar £ 33.

Medio jaren zestig kende het leerlingwezen in Groot-Brittannië nog zo'n 240 duizend deelnemers. Al voor de YTS was dit gedaald tot 100 duizend begin jaren tachtig. In totaal schatte de Training Agency het aantal "apprentices and long-term trainees" op 650 duizend, wat zou betekenen dat buiten de YTS om ruim 150 duizend leerlingen zouden zijn (Training Agency, 1989c). In 1990 werden er buiten de YTS ruim 100 duizend leerlingen geteld (*Employment Gazette*, March 1991 Suppl. bladzijde 15). In een aantal sectoren is de YTS in het traditionele leerlingwezen geïntegreerd. Voornaamste redenen voor de achteruitgang van het leerlingwezen was, naast de terughoudende opstelling van sociale partners (zie later) en de achteruitgang van de traditionele bakermat (de industrie), de gestegen loonkosten van de leerling. De Britse leerling verdiende in de jaren vijftig 40% van wat een geschoolde werknemer verdiende, in de jaren tachtig lag dit percentage op 70% (Marsden & Ryan, 1991; Hart & Shipman, 1991; Senker, 1992). Een Duitse leerling ging er in verhouding tot zijn geschoolde collega's veel minder op vooruit; zijn relatieve loon steeg in deze periode van 25% naar 35%. De Britse leerling heeft de werknemersstatus, zijn Duitse gezel heeft deze rechtspositie niet.

De terugtred van de overheid heeft geen nieuw opleidingsbestel doen ontstaan. Een dergelijk bestel is altijd al zwak geweest. De rol voor het CAO-overleg is beperkt. Dit geheel in de Britse traditie, waar het opleidingsbeleid als onderwerp van overleg tussen sociale partners nooit een grote prioriteitsstelling heeft gekre-

gen (CEDEFOP, 1990a)[73]. Finegold & Soskice kenmerken de Britse situatie als een "low-skills equilibrium", waar bij de term "equilibrium" gedoeld wordt op "a self-reinforcing network of societal and state institutions which interact to stifle (verstikken, M.A.) the demand for improvements in skill levels" (1988, 22). De betrokkenen in dit netwerk stellen zich allen terughoudend op als het gaat om interventie in het opleidingsveld:

- *Politiek.* Voor de Conservatieven gold de algemeen vormende opleiding als het hoogste, terwijl verdere interventie politiek-ideologisch als ongewenst werd beschouwd (vgl. ook Keep, 1991). Labour had in zijn streven naar "comprehensive schools" (middenschool) verder geen aandacht voor het beroepsonderwijs, terwijl verdere interventie door de invloedrijke bonden werd tegengehouden.
- *De overheid.* Scholing was verdeeld over meerdere departementen; afstemming werd verder bemoeilijkt door de historische decentralisatie van het reguliere onderwijs. De verschillende initiatieven die ontstonden waren als gevolg van gebrekkige coördinatie en onderlinge tegenstellingen geen lang leven beschoren.
- Het *onderwijsveld.* Ter bescherming van hun positie en status waren zij wars van beroepsonderwijs.
- Meer in het algemeen had *onderwijs in de "liberal arts"* een hogere status (vg. ook Senker, 1992).
- *Industrie.* Uit verscheidene onderzoeken bleek de Britse industrie gekenmerkt te worden door veel massa-produktie met een laag toegevoegde waarde; de behoefte aan middelbaar en hooggekwalificeerde werknemer is navenant lager.
- *Werkgevers- en werknemersorganisaties.* Vakbonden waren gericht op bescherming van de bestaande, precies omschreven, beroepen. Technologische vernieuwing en multi-skilling waren bedreigend voor de leden (vgl. Senker, 1992). Daarnaast is de positie van de vakcentrale TUC tegenover de aangesloten bonden zwak te noemen. De houding van de werkgevers kan "ambivalent" worden genoemd (Keep, 1991)[74]. Erkend wordt dat het opleidingsniveau van de beroepsbevolking verhoogd moet worden. De eerste vinger wordt richting overheid gewezen die dient te zorgen voor een betere initiële opleiding voor jongeren. Wel probeert de grootste werkgeversorganisatie CBI werkgevers te overtuigen van de noodzaak tot opleiden. Wettelijke verplichtingen werden afgewezen. Opleiding was voor sociale partners kortom geen aandachtspunt van enige importantie (vgl. ook Keep & Mayhew, 1988; Sanderson, 1988; Marsden & Lam, 1992). Sinds kort

---

[73] Tekenend in dit verband is dat bij Deense werkgeversorganisatie meer dan twee maal zoveel mensen op de afdeling onderwijs werkzaam zijn dan bij de Britse equivalent (CEDEFOP, 1990a, 224).

[74] Aangetoond is ook dat de groei van het beroepsonderwijs zoals die zich rond de eeuwwisseling wel degelijk in Engeland heeft voorgedaan uiteindelijk faalde mede omdat werkgevers, die zelf vaak algemene vorming op private scholen hadden genoten, het belang van technisch geschoold personeel onvoldoende inzagen (Sanderson, 1988).

streven bonden naar een betaald educatief verlof van 5 dagen per persoon per jaar (TGWU/GMB, 1992; Monks, 1992; TUC, 1993).

In 1987 is in opdracht van de Training Agency een uitgebreid onderzoek gehouden naar omvang, structuur en achtergronden van bedrijfsopleidingen ("training"; gedefinieerd als "as the process of acquiring the knowledge and skills related to work requirements by formal, structured or guided means").

Onderdeel was een enquête naar deelname en kosten van opleidingen onder ruim 1600 ondernemingen (representatief voor 17,8 miljoen werknemers, ruim 80% van de beroepsbevolking). Uitgesloten waren ondernemingen uit de landbouw, en bedrijven met minder dan tien werknemers. Inbegrepen is wel de publieke sector, evenals het leerlingwezen en ook on-the-job training. Gelijk aan het CBS werden ook de indirecte kosten meegenomen. Belangrijkste conclusies:

- 48% van de werknemers nam deel aan een opleiding; waarbij off-the-job training een fractie hoger scoorde dan on-the-job training. Inclusief het leerlingwezen is de deelname aan off-the-job in de publieke sector 43%, in de private sector 31%.
- De gemiddelde opleiding duurde 7 dagen. Voor leerlingen in het kader van het leerlingwezen bedroeg dit echter 45 dagen, voor andere werknemers 5,4 dagen.
- Er doen zich qua intensiteit dezelfde patronen voor als in Nederland werden gevonden: een positieve verband met opleidingsniveau, en met ondernemingsgrootte.
- In 1987 werd £ 14,4 miljard uitgegeven aan opleidingen (nogmaals: incl. leerlingwezen); waarvan £ 5,2 miljard in de publieke sector en nutsbedrijven (die hiermee een bovengemiddeld aandeel leverden)[75]. Per werknemer komt dit neer op £ 800 (Nederland: f. 750,-). Bijna de helft van dit bedrag zijn loonkosten van werknemers die opleidingen volgen (waarmee de vuistregel, dat de totale kosten het dubbele zijn van de directe uitgaven aan opleiding, bevestigd wordt). De uitgaven aan on-the-job bedragen £ 6,8 miljard, aan off-the-job £ 5,8 miljard (rest is overhead).
- De helft van de off-the-job training wordt extern gekocht ("use of external providers"). Externe levering neemt af naar bedrijfsgrootte, van 70% in de klasse 10-49 werknemers, tot 25% in de klasse >1000 werknemers. Externe training neemt toe naarmate het opleidingsniveau van de deelnemers hoger is. Specificiteit en het vermijden van een eigen infrastructuur waren de belangrijkste redenen achter zelf doen respectievelijk uitbesteden.
- Als belangrijkste redenen voor training werden genoemd: de noodzaak om het concurrentievermogen te verhogen (door 56% van de ondernemers), wetgeving (36%), overheidsbeleid ten aanzien van het leerlingwezen (Youth Training Scheme; 29%), klant-eisen (25%) en wervingsproblemen (24%). Samengevat: marktontwikkelingen, overheidsbeleid en arbeidsmarktontwikke-

---

[75] In oudere onderzoeken werden bedragen genoemd van £ 700 miljoen (voor 1970; OESO/Woodhall, 1977; cit. in CEDEFOP/Drake, 1981, 23) en £ 2800 miljoen (voor 1977/1978; CEDEFOP/Drake, 1981).

lingen. Het belang van de eerstgenoemde factor wordt onderstreept door een gevonden positief verband tussen opleidingsintensiteit en mate van buitenlandse concurrentie. Nadere analyse in case-studies leerde dat concurrentiedruk vooral veroorzaakt werd door nieuwe technologieën en produkt-markt combinaties. Later door het Training Agency verricht onderzoek voorspelt een verdere upgrading van de beroepsbevolking (Training Agency, 1991; Employment Department, 1992c).

- Aan vakbonden werd geen grote invloed toegeschreven als het ging om het beïnvloeden van opleidingen. Zij kunnen wel een indirecte invloed hebben door een positieve instelling tegenover training. Van belang bleek de organisatiecultuur, de rol van leveranciers/klanten en van "training champions" (in een kwart van de case-studies bleek de top-manager een beslissende aanzet tot opleidingen te hebben gegeven), en van het bestaan van netwerken cq. branche-organisaties als belangrijke "triggers" voor daadwerkelijke implementatie van opleidingen.
- Als belangrijkste belemmerende factor werd genoemd het verloop van de opgeleide werknemers (38%)[76], gevolgd door gestegen looneisen (26%) en de roep om meer verantwoordelijkheden (22%).
- 30% van de ondernemingen had een opleidingsplan, waarvan tweederde met specifieke doelstellingen.
- Eenvijfde van de ondernemingen onderneemt pogingen de baten van training te meten. 16% daarvan, 3% van het totaal, onderneemt kosten/baten-analyses. Slechts eenderde van de ondernemingen nam het loon van de cursisten mee in het opleidingsbudget. Gebrek aan data (vooral indirecte kosten) werd als belemmering genoemd. Door de helft werden opleidingsuitgaven als een "investering" betiteld.
- De rol van overheidssubsidies werd beperkt geacht. Voor bedrijven die zeer terughoudend zijn bij het besteden van gelden aan opleidingen, hebben zij echter wel invloed op de omvang van de opleidingsactiviteiten.

In een vervolgonderzoek in opdracht van de Training Agency naar het gebruik van "work related further education" (Maguire, 1991) worden enkele van deze resultaten bevestigd. Het betreft hier een enquête onder 200 ondernemers.

- In absolute termen groeien zowel intern als extern opleiden, doch intern opleiden ("in-house training") geniet de voorkeur (er werd geen percentage genoemd) en lijkt ook sneller te groeien. In geval van extern opleiden werd het meest gebruik gemaakt van Colleges of Further Education; de tevredenheid qua kwaliteit en flexibiliteit is hierover groot.
- Als reden voor extern gaan werd specifiek aanwezige expertise genoemd, alsmede het kostenplaatje.

---

[76] Het belang van de factor verloop komt ook naar voren uit een studie van Méhaut & Villeval (1990) naar het opleidingsbeleid in een dertigtal bedrijven in zes EG-landen. In Engeland, en in mindere mate in Duitsland, is meer sprake van vakdeelmarkten, met dus een grotere rol voor externe arbeidsmarkten, en een meer terughoudende rol ten opzichte van bijscholing. In Zuid-Europese landen overheersen de interne arbeidsmarkten en is het risico van verloop dus geringer.

- Van de opleidende bedrijven was 70% tevreden over de kosten in verhouding tot de opbrengsten van training. Bij de kleinste bedrijven (t/m 25 werknemers) lag dit percentage op 50%, waaruit geconcludeerd wordt dat de kosten in het midden- en kleinbedrijf een grotere rol spelen.

Tot slot enige bevindingen uit de jongste Labour Market & Skill Trends (Employment Department, 1991b, 1992b), gebaseerd op onderzoeken van onder andere het Institute for Employment Research en de jaarlijkse Labour Force Survey van het Department.

- Als belangrijkste omgevingsfactoren worden genoemd: (nieuwe) technologieën, 1992, milieu en demografische ontwikkelingen. Het aantal 16-24 jarigen daalt de komende tien jaar van 5,6 miljoen naar 4,8 miljoen (25-34 van 7,2 naar 6,7).
- De werkgelegenheidsgroei concentreert zich bij beroepen die een hogere opleiding vereisen. - De deelname bedrijfsopleidingen ("job-related training" gedurende de vier weken voorafgaande aan de peildatum) is gestegen van 9% in 1984 tot 15% in 1990. Hiervan neemt off-the-job tweederde deel voor haar rekening. Na 1990 is onder invloed van de recessie een licht daling opgetreden; voor 1992 bedroeg de deelname 14% (Employment Department, 1992e;1993b). Op basis van deze en trainings-data schat men dat sinds "Training in Britain" de scholingsdeelname met ongeveer een kwart is gestegen (Employment Department, 1992b).

Ook is er onderzoek gedaan naar de redenen achter de lage score van het kleinbedrijf (Hendry, 1991; Employment Department, 1992d, 1993a). Belangrijkste oorzaken zijn de problemen samenhangend met het vrijmaken van produktiepersoneel, de hoge kosten en een gebrekkig opleidingsaanbod genoemd. Bij dit laatste wordt wel de kanttekening gemaakt dat de bedrijven geneigd waren de "uniqueness" van hun kwalificatiebehoefte te overschatten; de scholingsvraag was minder bedrijfsspecifiek dan gemeend. In de studies van het ministerie wordt bovendien gevonden dat kleine bedrijven meer aan on-the-job training doen. Er wordt in bedrijven met minder dan 25 werknemers tweemaal zoveel on- als off-the-job opgeleid. Dit bleek gegeven de voornoemde problemen (vrijmaken personeel, dure en ongeschikte externe opleidingen) het meest geëigend. Geconcludeerd wordt dat "training surveys probably underestimate how much they do. The main priority may not be to persuade them to spend more on training, but to improve the return on their current investment" (1992e, 2).

Onderzocht is ook in hoeverre er verschillen bestaan tussen bedrijfstakken/klassen (*industrial sectors*). Er is een indeling in 17 sectoren gehanteerd. Hoog scoorden de publieke sectoren (gezondheidszorg, onderwijs, rijksoverheid). Ook een bovengemiddelde score hadden: financiële dienstverlening, elektrotechnische industrie en nutsbedrijven. Onder het gemiddelde zaten (naar afnemende intensiteit): machine-industrie, horeca, metaalproduktenindustrie, bouw, delfstoffenwinning/chemie, lokale overheden, groothandel, overige proces-industrie, transport/communicatie en textiel/kleding.

Dit patroon vertoont een redelijke gelijkenis met het Nederlandse, ondanks de beduidend bredere begripsomschrijving van opleidingen. Uitzondering vormt de delfstoffenwinning/chemie, die in Nederland een van de hoogste deelnemingspercentages heeft, en in Groot-Brittannië zeer laag scoort. Hetzelfde kan gezegd worden van de sector transport/communicatie.

De samenstelling naar beheersstructuur (intern/extern) vertoont een diffuser beeld. Het percentage van de (off-the-job) opleidingen dat uitbesteed wordt, ligt in de meeste sectoren tussen de 50 en 60%. Deze variatie tussen de bedrijfsklassen is in Nederland groter. Uitzondering is de bouw, waar ruim 70% wordt uitbesteed, en kleding/textiel, waar bijna 70% intern verzorgd wordt.

Aangaande de verschillen tussen bedrijfsklassen wordt later opgemerkt dat het gevonden patroon naar opleidingsintensiteit "appear to be largely related to the level of qualifications of the work-force" (Training Agency, 1989d, 24).

3.3.2 (West-)Duitsland

Duitsland staat op het gebied van onderwijs en scholing vooral bekend om haar structuur van het regulier beroepsonderwijs, het zogenaamde "duale systeem". In dit stelsel bestaat de tweede fase van het beroepsonderwijs uit een combinatie van onderwijs gegeven op school (1 tot 2 dagen per week) en praktijkervaring in een bedrijf. Ruim tweederde van de 16-19 jarigen doorloopt (een gedeelte van) het duale traject[77]. Het systeem lijkt hiermee veel op ons leerlingwezen. Alhoewel niet behorend tot het terrein van de bedrijfsopleidingen zullen hier wel enige opmerkingen over het Duitse duale systeem gemaakt worden, daar zij ook invloed heeft op het verdere opleidingsstelsel in Duitsland[78]. Binnen de beroepsgerichte v.e. is het belangrijkste onderscheid er een naar *Anpassungsfortbildung*, korte cursussen gericht op aanpassing van kennis en vaardigheden, en *Aufstiegsfortbildung*, gericht op het behalen van een (meestal landelijk formeel erkend) diploma. Deze laatste vorm is een voortzetting van het duale stelsel. Het duale stelsel leidt op tot de laagste niveaus van vakman. Hogere niveaus (voorbeeld Meister) kan men bereiken door, na enige jaren werkervaring, al dan niet full time vervolgonderwijs te volgen, vergelijkbaar met het voortgezette en tertiaire leerlingwezen. De hoogste niveaus kan men bereiken middels HBO (Fachhochschule) of WO onderwijs. Vergelijkbaar met de Nederlandse opleiding tot Registeraccountant kan men de hoogste vakniveaus (ing., ir.) bereiken door alle niveaus vanaf het begin duaal te doorlopen danwel door na het HBO/WO het laatste deel van opleidingstraject te doorlopen. Beide vormen van Fortbildung maken de hoofdmoot uit van de beroepsgerichte v.e.. Daarnaast wordt vaak onderscheiden Umschulung,

---

77 Daarnaast neemt ruim 15% deel aan een van de vormen van voltijdsberoepsonderwijs, vergelijkbaar met MBO, en neemt bijna een kwart deel aan de bovenbouw van het gymnasium (vwo). Dat het totaal tot boven de 100% komt ligt aan dubbeltellingen van vooral MBO'ers die ook een duale opleiding volgen.

78 Het duale systeem speelt al een decennium lang ook een rol in de discussie over de inrichting van het Nederlands beroepsonderwijs, in het kader van een verbeterde aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt (Adviescommissie Industriebeleid/Commissie Wagner, Verslag 2, 1982/1983; Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs en Arbeidsmarkt/Commissie Rauwenhoff, 1990).

omscholing van werklozen of arbeidsongeschikten (door deze vrij enge definitie speelt Umschulung kwantitatief een zeer geringe rol), en Fachtagungen, Kongressen en dergelijke. Het zal blijken dat het duale systeem een geïntegreerd onderdeel vormt van het opleidingsbestel.

Het Duitse duale stelsel kenmerkt zich door een grote decentrale invulling, met een hoofdrol voor de sociale partners. Op bedrijfsniveau heeft de ondernemingsraad inspraak in het opleidingsprogramma. Op regionaal niveau beslissen de sociale partners over het regionale opleidingsbeleid, stellen zij exameneisen op, nemen zij examens af, zien zij toe op de invulling van de praktijkcomponent in de bedrijven, en registreren zij de contracten. Dit alles wordt uitgevoerd door partiete samengestelde commissies (*Berufsbildungsausschusse*) van bevoegde instanties (*Zuständige Stelle*, meestal de Kammern, de Kamers van Koophandel). Het onderwijsveld heeft in deze commissies een adviserende stem. Deze branche- en beroepsorganisaties spelen een veel grotere rol op het opleidingsgebied, ook bij het aanbieden van bedrijfstakopleidingen, dan in Nederland. Hun besluiten, mits met gekwalificeerde meerderheid genomen, hebben bindende werking. Door de vereiste meerderheid is consensus tussen de sociale partners vereist.

Landelijk zijn de sociale partners vertegenwoordigd in het tripartite bestuurde Bundes Institut für Berufsbildung BIBB dat "gezien kan worden als een bestuursorgaan van de overheid, een hulporganisatie van de sociale partners, een forum voor politieke onderhandelingen tussen de drie belangrijkste partijen en een wetenschappelijk adviesorgaan" (CEDEFOP, 1990a, 48). In het BIBB worden ook de opleidingsprofielen van de beroepen vastgesteld. Een herformulering van de beroepen dient door alle partijen goedgekeurd te worden. Het BIBB zorgt ook voor afstemming tussen de (federaal opgestelde) opleidingsprofielen en de (door staten vastgestelde) schoolcomponent.

De financiering van de praktijkcomponent geschiedt door de bedrijven zelf. De uitgaven worden geschat op 40 miljard DM (waarvan 20% publieke uitgaven zijn), na aftrek van de produktie van de leerlingen resteert ongeveer de helft van het bedrag als netto-kosten voor de bedrijven (EZ/ATB, 1990; Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft BMBW, 1990, 258; in een recent rapport worden de totale bruto-kosten geraamd op 23 miljard DM; IDS, 1993)[79]. Per leerling werden de kosten in 1981 geschat op ruim 10 duizend DM (netto; bruto bijna het dubbele). Het salaris van leerlingen is onderwerp van CAO-onderhandeling; zij varieert van 400 DM tot 1200 DM per maand, bij een gemiddelde van 800 DM. Voor kleine bedrijven, die niet in staat zijn het gehele praktijkprogramma uit te voeren, zijn er bedrijfsoverkoepelende leerwerkplaatsen. Financie-

---

[79] Door de Edding-commissie werden de bruto en netto kosten van de duale beroepsopleiding geschat op 8,8 respectievelijk 5,3 miljard DM (1974, 143; basisjaar 1972). Dit komt redelijk overeen met de uit onder leerlingen, leraren en bedrijfsleiding gehouden enquêtes naar het aantal produktieve uren dat een leerling per dag maakt: tussen de 4,3 en 4,7 uur (Edding, 1974, 56). Wel werd een grote spreiding tussen bedrijven geconstateerd, waarbij sommige bedrijven er zelfs in slaagden winst te maken op de leerlingen (onder de twaalf beroepen met de meeste leerlingen ging het hier om ongeveer 10% van de bedrijven; Edding, 1974, 170-172). Deze spreiding bleek ook uit recenter Duits onderzoek, waar naar voren kwam dat de netto-kosten van een leerling varieerden van nihil (vooral in dienstverlenende bedrijven) tot 80 duizend DM (vooral in produktiebedrijven) (Lutz, 1993).

ring hiervan geschiedt gezamenlijk door de bedrijven en de verschillende overheden, waarbij de overheden globaal de vaste kosten voor hun rekening nemen en de bedrijven opdraaien voor de variabele kosten. De kosten voor het theoriecomponent komen ten laste van de overheid (de Länder, die verder in zijn algemeenheid primair verantwoordelijk zijn voor onderwijs).

De grootste bedreigingen van het systeem zijn de lange duur die aanpassingen in het curriculum vergen (dit kan tot 10 jaar uitlopen), dit door de vele schijven die over het beroepsprofiel medebeslissen, en de te verwachten daling van het aantal leerlingen (van 1,8 miljoen in 1985 en 1,5 miljoen in 1990 tot 1,2 miljoen in 1995, waarna een lichte stijging tot 1,3 miljoen in het jaar 2000 wordt verwacht) in combinatie met de geprognostiseerde regradatie van de beroepsbevolking (Tessaring/IAB, 1991). Ook wordt gewezen op de tanende interesse van de Duitse jongeren voor beroepsonderwijs, en de navenant stijgende belangstelling voor algemeen vormend (hoger) onderwijs (Lutz, 1993; Münch, 1993). Het in 1985 nog aanwezige tekort aan leerplaatsen van 5% is omgeslagen in een overschot van 11% in 1989 (n.b.: het aantal plaatsen loopt door de recessie nu weer terug). Er bestaan grote verschillen tussen regio's; in de zuidelijke Länder, waar de economische opleving het sterkst is, loopt het tekort op tot 30%, terwijl in het noorden nog lichte tekorten aan plaatsen zijn (Casey, 1991). Het niet kunnen vervullen van plaatsen doet zich relatief meer voor bij kleine bedrijven. Uiteindelijk zijn ondanks de lange duur van de aanpassingen voor bijna alle beroepen de curricula herzien. Belangwekkend is dat deze actualisering van de opleidingen in een aantal gevallen de lengte van de initiële opleiding heeft doen toenemen, het aantal kleine bedrijven dat deelneemt heeft doen verminderen en het beroep op bedrijfsoverkoepelende leerwerkplaatsen heeft doen stijgen (BIBB/-Grünewald e.a., 1989). Als grootste voordelen worden genoemd het pedagogische voordeel van de combinatie leren/werken en de flexibiliteit van het systeem (ondanks de tijd die aanpassingen soms vergen (Schmid, 1992).

Over het geheel genomen zijn de werkgevers tevreden over het huidige systeem. Tegenover het feit dat ze het grootste deel van de kosten voor hun rekening nemen staat de redelijke grote invloed op de beroepsprofielen en de vrijheid in het beslissen over het aantal plaatsen[80]. Juist deze vrijblijvendheid is de vakbeweging een doorn in het oog. Zij ziet graag een betere spreiding van de opleidingsintensiteit, gelijkmatiger verdeeld in de tijd (minder conjunctuurgevoelig), gelijkmatiger verdeeld over verschillende werknemerscategorieën, gelijkmatiger verdeeld over de bedrijven, regio's en beroepscategorieën. Hiertoe propageert zij het middel van fondsvorming, gefinancierd uit heffingen op de loonsom. Via gerichte uitkeringen kan het aanbod daar gecreëerd worden die vanuit het oogpunt van lange termijn vraag en aanbod wenselijk is. Niet het ad hoc belang van de individuele onderneming bepaalt dan het aantal opleidingsplaatsen. De invloed van de vakbeweging beperkt zich echter meer tot de inhoud van het opleidingsbe-

---

[80] Wel is er een wettelijk (via het "Ausbildungsplatzförderungsgesetz") de mogelijkheid om in geval van een tekortschietend aanbod van plaatsen een heffing aan alle bedrijven met een omzet van tenminste 400 duizend DM op te leggen ter creatie van opleidingsplaatsen. De wet is tot dusver nog niet toegepast.

leid, bepaald in het BIBB en de commissies van de Kammern, dan op de omvang. De werkgevers hebben zich met succes verzet tegen een publieke of fondsgebaseerde financiering van de beroepsopleiding, zoals reeds voorgesteld door de Edding-commissie, en hebben daarmee de bepaling van de omvang van het aanbod van opleidingen in eigen hand gehouden. Dit geldt in versterkte mate voor de post-initiële opleidingen (vgl. CEDEFOP, 1990a; Weegmann, 1992).

De idee van fondsvorming voor opleidingen krijgt de laatste tijd wel via de CAO's enige invulling, zij het dat de ruim 200 collectieve afspraken (bedrijfs- en bedrijfstak) qua inhoud veelal niet uitgaan boven het wettelijk minimum betaald educatief verlof (CEDEFOP, 1991c). Bovendien is de invloed van deze *Tarifverträge* beperkt: een stijging van het aantal opleidende bedrijven heeft nauwelijks plaatsgevonden, vele *Betriebsräte* (OR) zijn niet of nauwelijks in implementatie van deze akkoorden geïnteresseerd. In het bedrijfsopleidingsbeleid overheerst nog steeds "ein reaktives Engpaß- oder Feuerwehrprinzip" (Hardes & Schmitz, 1991, 662; vgl. ook de in de volgende alinea verder besproken "Enquête-Kommission", 1990, 594-613). Een zestal Länder kennen een wet betaald educatief verlof (per werknemers maximaal vijf dagen; vaak beperkt tot jongeren). Jaarlijks maakt 6% van alle werknemers gebruik van dit recht (BMBW/Kuwan, 1989).

Het verschil van opvatting tussen werkgevers en werknemers ziet men ook terug op het politieke vlak. Uit het eindrapport van de Enquête-Kommission "Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000" van de Bondsdag[81], blijkt dat "politiek rechts" het huidige systeem wil handhaven zoals het nu is, waar "politiek links" pleit voor het volledig invoeren van de tweede schooldag en financiële ondersteuning van overheidswege voor de bedrijfsoverkoepelende leerwerkplaatsen voor het MKB. Men pleit niet voor een wettelijke collectivisering van de kosten.

Alhoewel Duitsland een uitgebreide statistiek over deelname aan volwasseneneducatie (Weiterbildung) kent, bestaat er hoegenaamd geen informatie over deelname aan bedrijfsopleidingen (zie ook deelstudie C4 bij het rapport van de Enquête-Kommission, 1990; alsmede CEDEFOP, 1991). De Edding-commissie (1974) schatte de kosten van beroepsgerichte volwasseneneducatie op ruim 2 miljard DM per jaar (voor 1971), wat 100 DM per werknemer betekent. De Duitse werknemer nam gemiddeld 0,8 dag deel aan beroepsgerichte educatie[82]. Latere taxaties van de omvang van bedrijfsopleidingen lagen tussen de 2 miljard (1980; Falk, 1982; cit. CEDEFOP/Münch, 1982; IDW, 1990) en 15 miljard (1985; Malcher, 1987). Voor 1978 werd de deelname aan beroepsopleidingen voor volwassenen aan externe instituten (met name Kammern) geschat op bijna 600 duizend personen (CEDEFOP/Münch, 1982). Voor 1989 werd door het Kuratorium der

---

81 Het betreft hier een omvangrijke studie, met onder andere 18 deelstudies, verricht door een gemengd parlementaire-wetenschappelijke commissie, met als doel het adviseren over het te voeren onderwijsbeleid, met name betrekking hebbende op het duale systeem en de Weiterbildung. Het eindrapport verscheen oktober 1990.

82 Verder bleek dat grote bedrijven veel meer deden aan opleidingen dan kleine. Van de opleidingen geschiedde 57% extern, een percentage dat bij kleine bedrijven hoger lag. Deze gemiddelden waren een resultante van een beperkt aantal ondernemingen die veel opleidden en veel ondernemingen die weinig deden; er is sprake van een sterke "opleidingsconcentratie".

Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, een koepel van werkgeversorganisaties, een verdubbeling geconstateerd tot ruim 1,3 miljoen (KDW, 1990). Bijna 60% werd uitgevoerd door de Kammern. De helft betrof Anpassungsweiterbildung, 20% betrof Aufstiegsweiterbildung.

Volgens statistieken van het BMBW, die vanaf 1979 gegevens over v.e. bijhoudt, nam in 1988 18% (6,4 miljoen personen) van de beroepsbevolking tussen 19 en 65 jaar deel aan beroepsgericht onderwijs. In 1979 bedroegen deze aantallen nog 10% (3,2 miljoen)[83] (BMBW/Kuwan, 1989). Bij het grootbedrijf (≥ 1000 werknemers) bedroeg de deelname 31%, in het kleinbedrijf (< 100 werknemers) 17%.

In opdracht van een aantal Duitse werkgeversorganisaties is in 1987 een onderzoek verricht naar "betrieblicher Weiterbildung" (IDW, 1990). Hieronder werd verstaan: "Lernen am Arbeitsplatz"[84] (on-the-job training), Lehrveranstaltungen (leergangen, cursussen), Informationsveranstaltungen (congressen, lezingen en dergelijke) en Umschulung (omscholing). Het betrof een enquête onder 2500 ondernemingen (respons 60%), basisjaar 1987. Het hoofdonderzoek richtte zich op die (driekwart van de) bedrijven die zowel opleiden als daar (in ieder geval enige) gegevens over hadden.

Belangrijkste conclusies:

- De gestelde redenen om op te leiden waren nogal breed en elkaar overlappend. Genoemd werden: nieuwe technieken, het voorzien in huidige danwel toekomstige kwalificaties, verhoging van produktiviteit, motivatie, nieuwe produkten/markten. Naast het argument dat alle benodigde kwalificaties reeds voorhanden waren, was gebrek aan tijd en geld de hoofdoorzaak om niet op te leiden;
- Minder dan een kwart van de bedrijven deed aan opleidings- of loopbaanplanning;
- 80% verwachtte een stijging in de toekomst; tijdgebrek was het voornaamste obstakel;
- Evaluatie bestond vooral uit cursusbeoordeling door deelnemers en tentaminering; de verdere effectiviteit komt nauwelijks aan de orde;
- Kleine bedrijven leidden meer op dan grote (!). Hier lag vooral de on-the-job training aan ten grondslag. Verder is er sprake van een lichte U-vormige relatie naar bedrijfsgrootte. Nogmaals zij benadrukt dat het hier gegevens betreft uit een hoofdonderzoek wat niet-opleidende bedrijven niet meeneemt.
- Leeftijd en beroep geven het bekende patroon: oververtegenwoordiging van jongeren en beter opgeleiden;
- Intern (incl. in-company: "mit externen Dozenten") opleiden overheerst: 86% van alle deelnemers aan cursussen/leergangen doet dit intern. Wel zijn er aanwijzigingen dat externe opleidingen langer duren, zodat in opleidingsuren

---

83 Een verruiming in 1988 van de steekproef (ook niet-werkenden) en de definitie van beroepsgerichte v.e. maken dat de vergelijking met 1979 niet helemaal opgaat.

84 Het gaat hier om "intentionale und organisierte Massnamen, die also betrieblich angeordnet sind, auf eine Qualifikationsveränderung abziehen und während der Arbeitszeit erholfen" (16). Ervaringsleren (Learning-by-doing) wordt uitgesloten.

het verschil minder is. Voor de toekomst wordt echter een blijvende trend richting interne opleidingen verwacht. Bedrijfsomvang en bedrijfsspecificiteit zijn hier de belangrijkste variabelen.

- 85% van de opleidingen geschiedt in werktijd. De rol van eigen bijdragen en de rol van overheidsfinanciering is gering;
- De indirecte kosten (loonderving) maken 60% van de totale kosten uit. Eerder zijn de directe kosten voor externe opleidingen op gemiddeld 271 DM per dag berekend (Olesch, 1986);
- In een *Hochrechnung* wordt de steekproef naar nationale waarden getild (private sector, excl. gezondheidszorg, landbouw en zelfstandigen) en schat men het totale deelnemingspercentage op 81%. Laten we de on-the-job training en de congressen en dergelijke buiten beschouwing, dan wordt de quote geschat op 32%. De (directe en indirecte) kosten worden geschat op 26,7 miljard DM; 3% van de loonsom. Daar de helft hiervan on-the-job en congressen/lezingen betreft, resteert plm. 1,5% voor bedrijfsopleidingen, vergelijkbaar met het Nederlandse percentage.

Op twee voor de organisatie en financiering van opleidingen relevante punten zijn uit andere onderzoekingen enigszins afwijkende uitkomsten gekomen. Als het gaat om belemmeringen voor opleiden blijkt uit een BIBB-onderzoek onder 107 bedrijven (Drieling e.a., 1989) als belangrijkste naar voren te komen de vervangingsproblematiek (25%) gevolgd door gebrek aan interesse bij de werknemers (13%), geen geëigend aanbod (11%) en kosten (4%). Gepleit wordt voor een transparanter aanbod, te bereiken via "Weiterbildungsdatabanken" en eenduidige kwalificatiestructuur ("Guide Michelin für die Weiterbildung"), en voor een persoonlijke benadering (advies door bijvoorbeeld kamers van koophandel). Als het gaat om het zelf doen of uitbesteden van opleidingen, wordt in hetzelfde onderzoek gevonden dat 84% van de opleidingen intern geschiedt (Von Bardeleben e.a., 1989). Dit percentage varieert van 19% bij kleine bedrijven (< 20 werknemers) tot 92% in het grootbedrijf (≥ 1000 werknemers)[85]. Andere ramingen van het gedeelte van bedrijfsopleidingen wat interne geschiedt variëren van ruim eenderde tot bijna 70%. In rapporten van het Ministerie van O&W (1987) en Krais (1990) wordt het interne deel op de helft geschat.

De politieke meningsverschillen zijn bij de Weiterbildung groter dan bij de initiële beroepsopleiding. Rechts pleit weer voor overheidsonthouding; uit de cijfers blijkt dat het bedrijfsleven nu reeds voldoende opleidt, en het aanbod bovendien flexibel is. Alles wordt overgelaten aan de "Sozialpartnern". Links ziet een actievere rol voor de overheid; men pleit voor een wettelijke regeling voor betaald educatief verlof ("Bildungsurlaub") van tenminste tien dagen per jaar, collectief te financieren ("Ausgleichsfonds", uit werkgeversheffing en Bondsbijdrage). Deze voorgestelde regeling betreft vooral generieke opleidingen, wat

---

85 Belangrijkste overwegingen in de beslissing intern/extern opleiden waren: eigen capaciteit aan personeel en ruimte; specialistisch karakter; voorbereidingstijd; groepsgrootte en kosten (die vooral afhankelijk zijn van lengte en aantal).

blijkt uit het voorstel om bedrijfsgeoriënteerde opleidingen maar voor eenderde ten laste van het verlof te brengen.

Onderzoek naar brancheverschillen is beperkt. Het IDW maakt er enige opmerkingen over (1990, 123). Globaal is het beeld hetzelfde als in de andere landen. Door Weber (1985, cit. in IDW, 1990, 124) wordt opgemerkt dat de hoogte van de toegevoegde waarde van de produktie positief correleert met opleidingsinspanning. Ook spelen de specifieke organisatorische en technologische situatie, alsmede de cultuur een rol.

3.3.3 Frankrijk

In het Franse onderwijsstelsel ligt een grote nadruk op algemene vorming. Het leerlingwezen heeft een relatief kleinere omvang dan in Nederland (zie later). De rol van de sociale partners in het opleidingsbeleid is in Frankrijk beperkt. In bedrijven geldt dat de ondernemingsraad alleen geconsulteerd moet worden over het *plan de formation*. Verder zijn de verschillende fondsen (zie later) bi- of tripartite bestuurd. Door het in belang toenemen van de opleidingsparagrafen in de CAO's en door enige institutionele aanpassingen, is er wel een trend richting meer participatie door vakbonden (CEDEFOP, 1990a). Deze beperkte rol vindt zijn oorzaak onder andere in de lage organisatiegraad in Frankrijk; met 12% behoort deze tot de laagste van Europa (OESO, 1991). Deze 12% is bovendien verdeelt over een vijftal bonden. Er zijn voor wat betreft de inhoud van curricula van beroepsopleidingen wel een twintigtal tripartite samengestelde organen, *Commissions Professionnelles Consultatives* (CPC), die aan de minister advies uitbrengen. De belangrijkste invloed van de sociale partners loopt echter via de landelijke lijn; het was een nationaal akkoord tussen sociale partners in 1970 dat de basis vormde voor de wet op de *formation professionnelle continue* uit 1971. Deze wet verplicht bedrijven met 10 of meer werknemers een bepaald percentage van de loonsom (0,8% in 1971, 1,2% in 1991) te besteden aan *formation professionnelle continue*. Het gaat hier niet alleen om bedrijfsopleidingen in enge zin. De 1,2% is samengesteld uit 0,1% te bestemmen voor educatief verlof, 0,3% te bestemmen voor leerwerkplaatsen voor schoolverlaters en werkloze jongeren, en 0,8% voor overige scholingsactiviteiten. In juli 1991 is in een nieuw tripartite akkoord besloten het percentage te verhogen naar 1,4% voor 1992 en 1,5% voor 1993 (0,2% voor educatief verlof). Bedrijven met minder dan 10 werknemers moeten dan minimaal 0,15% aan opleidingen spenderen.

De gelden voor educatief verlof worden beheerd door een paritair bestuurd fonds (OPACIF), waar de individuele werknemer verzoeken tot het volgen van opleidingen kan indienen. Frankrijk kende reeds sinds 1966 het recht op (onbetaald) educatief verlof; echter daar de werknemer zelf de kosten droeg, en vanaf 1971 andere scholingsmogelijkheden aantrekkelijker werden, kwam dit niet echt van de grond (de deelname bleef steken op enkele tienduizenden per jaar). Door sinds 1984 de verplichte loondoorbetaling ook op het educatief verlof van toepassing te laten zijn wordt de aantrekkelijkheid vergroot. In 1987 volgden 41 duizend personen een opleiding met een gemiddelde duur van 430 uur, in 1990

26 duizend werknemers bij een gemiddelde van 880 uur. De kosten van de *congé individuel de formation* bedroegen 3,7 miljard FF in 1990 (CEREQ, 1991b).

Ter bestrijding van de jeugdwerkloosheid werd eind 1983 een nieuw nationaal pact gesloten. Het percentage gelden voor leer-werkprogrammma's voor jongeren (*formation en alternance*) werd met ingang van 1985 verhoogd van 0,2 naar 0,3% (waarmee het totale percentage steeg van 1,1 naar 1,2%). De gelden kunnen voor een aantal programma's bestemd worden die er op gericht zijn de overgang van school naar werk te bevorderen[86]. Het aantal deelnemers aan deze programma's lag in het topjaar 1987 boven de 600 duizend (waarvan ruim 200 duizend in het bedrijfsleven); de laatste jaren ligt zij rond de 300 duizend, met een dalende tendens. Afstemming tussen de opleidingscomponent en de stage is niet formeel geregeld, waardoor integratie in de praktijk nauwelijks plaatsvindt. Vanwege het ontbreken van deze afstemming en vanwege het ontbreken van een arbeidscontract worden deze stages niet tot het leerlingwezen of bedrijfsopleidingen gerekend (CEDEFOP, 1990b). Ten tweede kan men de gelden afdragen aan een van de 200 OMA's, fondsen van waaruit de gelden weer teruggesluisd worden naar bedrijven die leer- en werkactiviteiten voor jongeren ontplooien. Men kan de gelden ook aan de staat afdragen die hier onder andere werkverschaffingsprojecten (*travail d'utilité collective* TUC, in 1989 vervangen door *Contrats Emploi-Solidarité* CES; eind jaren tachtig ± 300 duizend deelnemers, nu ± 100 duizend) voor jeugdige werklozen mee financiert. In feite is hier sprake van een verplichte bijdrage aan private en publieke jeugdwerkgarantieplanachtige activiteiten. De kosten van de SIVP, CA en CQ bedragen ruim 10 miljard FF, waarvan ruim de helft voor rekening van de overheid komt (CEREQ, 1991b).

De overige 0,8% (vanaf 1993 dus 1%) scholingsgelden kunnen intern of extern besteed worden. Ook bestaat de mogelijkheid toe te treden tot een fonds. Voor alle drie bestedingsverplichtingen geldt dat bij onderbesteding het resterende deel afgedragen moet worden aan de overheid (in de praktijk ongeveer 1% van de totale som). Sinds 1988 zijn uitgaven aan opleiding boven het wettelijk minimum tot een maximum van 1 miljoen FF voor 25% aftrekbaar van de belastingen (*crédit d'impôt*; er gelden hogere percentages voor doelgroepen). Ook indirecte kosten (doorbetalen salarissen cursusvolgenden en overhead) kunnen onder de wettelijk verplichte uitgaven gebracht worden. Van de totale uitgaven van de private sector in het kader van de wet van 1971 maken de indirecte kosten met 42% het grootste deel uit (cijfers 1985). Aan interne opleidingen (directe kosten) wordt 18% besteed, terwijl 19% van de gelden uitbesteed wordt. Intern overheerst bij de grote bedrijven; er is een lichte trend richting extern (CEDEFOP,

---

86 Bekendste is de *stage d'initiation à la vie professionnelle* (SIVP; een 3 tot 6 maanden durende stage met een opleidingscomponent van tenminste 25 uur per maand). De SIVP is in december 1991 opgevolgd door de *contract d'orientation* CO. Daarnaast is er de *contract de qualification* CQ, een stage van 6 tot 24 maanden, met tenminste 25% opleiding resulterend in een erkend diploma. De *contract d'adaption* (CA; minimale duur 6 maanden, tenminste 200 uur opleiding) is vooral bestemd voor jongeren zonder kwalificatie. Enkele programma's kennen fiscale stimulansen of vrijstelling van enkele sociale premies.

1990b, 54; Berton & Podevin, 1991). Uitgaven aan congressen en dergelijke vallen niet onder de wet.

Opleidingen worden voornamelijk aangeboden door *associations de formation* (ASFO), werkgeversorganisaties (per beroepscategorie of regio) die de mogelijkheid hebben om voor meerdere bedrijven opleidingen te ontwerpen ("mutualisation des fonds"), waarbij de contribuanten ook de heffingen van meerdere jaren ineens mag besteden. Zij nemen ruim 42% van de externe markt voor hun rekening. Op de tweede plaats komen de commerciële instituten, met een marktaandeel van 30%. Het reguliere onderwijs (inclusief AFPA, centra voor beroepsonderwijs voor volwassenen), Kamers van Koophandel en beroepsverenigingen nemen elk 7 à 10% voor hun rekening.

Daarnaast bestaat er de mogelijkheid zich aan te sluiten bij een scholingsfonds, *fonds d'assurance formation* (FAF). Ruim 7% van de totale uitgaven aan scholing gaat richting de bijna honderd FAF's, die op zowel regionaal, sectoraal als nationaal niveau opereren. De FAF's zijn paritair bestuurd, en hebben een erkenning van de overheid. De FAF's bieden een aantal diensten aan, geen opleidingen. Zij beheren de in het fonds gestorte gelden, en dragen er zorg voor dat er een zo goed mogelijk opleidingsbeleid tot uitvoering komt. Naast advies kunnen beheer, administratie en budgettering van de opleidingen aan hen worden overgedragen. Ook hebben de FAF's, gelijk aan de ASFO, de mogelijkheid om de bijdragen van meerdere jaren in een keer uit te geven. Van de FAF's wordt vooral door kleine bedrijven gebruik gemaakt; ruim een kwart van de uitgaven aan opleiding in de bedrijven met minder dan 50 werknemers geschiedt in de vorm van bijdragen aan de FAF's. In een aantal CAO's is vastgelegd dat een deel of de gehele heffing naar een branche-FAF gaat. In totaal maken tweederde van de bedrijven met tenminste 10 werknemers gebruik van diensten van een FAF.

Het leerlingwezen (*l'apprentissage*) beperkt zich tot enkele bedrijfstakken (bouw, metaalbewerking, persoonlijke dienstverlening, handel en voedselbereidende beroepen als slager, bakker en dergelijke nemen driekwart van de leerlingen voor hun rekening). Het zijn vooral kleinere bedrijven die participeren; meer dan 80% van de leerlingen werkt in bedrijven met minder dan 10 werknemers. De status was en is laag. Dit wordt mede in de hand gewerkt door de gemakkelijke instroommogelijkheid. Na vijf jaar verplicht basisonderwijs (van 6 tot 11 jaar) volgt 4 jaar verplicht lager middelbaar onderwijs (*collège*). Na drie jaar kan men evenwel overstappen naar het voorbereidend leerlingwezen. Het moge duidelijk zijn dat deze ontsnappingsmogelijkheid vooral voor minder begaafden aantrekkelijk is. Er treedt een "negatieve selectie" op waarmee het leerlingwezen is verworden tot 'vangnet voor minderbegaafden (CEDEFOP, 1989; vgl. ook Kirsch, 1993).

De instroom voor het CAP, te vergelijken met het primaire leerlingwezen, bedraagt jaarlijks rond de 125 duizend (15% van het aantal schoolverlaters). De opleiding is duaal, men volgt 2 à 3 dagen onderwijs aan een streekschool (CFA). Het CAP kan ook verworven worden via een voltijdsberoepsopleiding na voltooiing van het collège. Ook kan dan gekozen worden voor het hogere Bac(calau-

réat), een middelbare beroepsopleiding. Deze beide voltijdsopleidingen kennen sinds kort ook korte (CAP) en langere (Bac) praktijkcomponenten.

Naast de heffing van 1,5% is er een aparte heffing van 0,6% (tot 1992 0,5%) te besteden aan leerlingwezen of het voltijdsberoepsonderwijs. Ook deze heffing is tot stand gekomen na het nationale pact in 1970. Zo goed als de als de *formation professionnelle continue* gedocumenteerd is, zo weinig is bekend over deze *taxe d'apprentissage*. Dit heeft vooral politieke oorzaken; veel bedrijven schenken deze 0,5% aan lycea of universiteiten, waarbij het in aanmerking komen voor ee dergelijke gift mede afhankelijk is van het hebben van de juiste relaties. De besteding van deze gelden is niet openbaar, met uitzondering van de "quota", 0,1% van de loonsom, die bestemd dient te zijn voor het leerlingwezen. Bedrijven die deze taxe d'apprentissage niet opmaken, dienen deze af te dragen aan de staat. Met deze quota is 2,2 miljard FF gemoeid. De overheid draagt aan het leerlingwezen bijna 4 miljard FF bij; voor de helft te besteden aan de schoolcomponent, voor de helft via vrijstelling van sociale premies van leerlingen. In navolging van een nieuw nationaal akkoord heeft de regering in juni 1992 een aantal maatregelen genomen die tot doel hebben het aantal leerlingen (nu 240 duizend) in vijf jaar tijd te doen stijgen naar 400 duizend. Het salaris van leerlingen wordt verhoogd en gekoppeld aan het minimumloon, het leertraject wordt gemoduliseerd (waarmee flexibele instroom mogelijk wordt), er worden eisen gesteld aan de leermeester, en in de publieke sector zal ook een leerlingwezen worden opgezet. Per 1993 zullen bedrijven een aantal nieuwe fiscale tegemoetkomingen krijgen. Behalve dat werkgevers vrezen dat deze compensatie de extra kosten niet zal goedmaken, blijft het punt van de lage status een hobbel op weg naar de 400 duizend (Centre Inffo, 1992)[87].

De resultaten die met de wet bereikt zijn lijken indrukwekkend. In 1987 werd 2,54% van de loonsom (28,6 miljard FF) besteed aan opleidingsactiviteiten (Centre Inffo, 1989a; 1989b), beduidend meer dan de wettelijk verplichte 1,2%[88,89]. De laatste cijfers liggen nog hoger: 3,10% voor 1990 en 3,21% voor 1991 (CEREQ, 1991a, 1992, 1993). In 1972, vlak na de introductie van de

---

87 Eerdere hervormingen hebben niet het gewenste effect gehad (vgl. onder andere CEDEFOP, 1989). De *taxe d'apprentissage*, de fiscale stimulansen, de reductie van de CAP-diploma's in combinatie met hergroepering in bredere *Brevet d'études professionnelles* BEP, heeft de participatie van de grotere bedrijven in het leerlingwezen niet verhoogd. De lage instroommogelijkheid en de matige opleidingskwaliteit aan de CFA's (uitval: 50%) hebben deze bedrijven niet kunnen verleiden hun inmiddels opgebouwde interne opleidingen te verminderen ten gunste van het leerlingwezen.

88 Hierbij moet bedacht worden dat niet alle uitgaven gedeclareerd worden. Door het CEREQ is op basis van een steekproef onder 638 (grote en middelgrote) bedrijven geschat dat er 20% meer uitgegeven wordt dan de wettelijke declaraties. Sommige bedrijven geven de bedragen boven de 1,2% niet op, omdat dit teveel moeite kost of om strategische redenen.

89 Vergelijking wordt bemoeilijkt doordat bijdragen aan de verschillende fondsen als OMA en OPACIF sinds 1985 wel mee worden geteld als vallend onder de wet van 1971 gedane uitgaven, waardoor in 1985 een trendbreuk is opgetreden.

wet, lag dit percentage nog op 1,35%[90]. De (nationale) overheid gaf zelf 16 miljard FF uit aan opleidingsactiviteiten (inclusief educatief verlof) voor haar ambtenaren, wat neerkomt op 6% van de loonsom. Indien geschoond wordt voor opleidingen van nieuwe ambtenaren resteert 3,7%, CEREQ, 1991b). De hogere uitgaven van de overheid hangen deels samen met de gemiddeld grotere omvang van overheidsinstellingen (Jansolin, 1990). De deelname bedroeg landelijk in 1987 25%, in 1991 33%.

De stijging is relatief het grootst bij de kleinste bedrijven. Desalniettemin liggen de bestedingen in deze bedrijven amper boven het wettelijk minimum (1,3% en 1,4% voor bedrijven met 10-19 respectievelijk 20-49 werknemers, tegen 5% bij bedrijven met tenminste 2000 werknemers; cijfers 1990)[91]. Driekwart van de ondernemingen met minder dan 50 werknemers zitten op of vlak boven het wettelijk minimum (Gehin & Verdier, 1988; CEREQ, 1992; Cooper, 1989, vindt in zijn steekproef eenzelfde percentage). In 1987 kende twee van de drie kleine bedrijven (10-19 werknemers) geen deelnemers aan een opleiding. En bovendien blijkt dat sinds medio jaren tachtig de groei in uitgaven nagenoeg geheel voor rekening van de grotere bedrijven komt. Sterker, de laatste jaren zijn de uitgaven voor de bedrijven in de categorie 10 tot 20 werknemers als percentage van de loonsom zelfs licht gedaald. Het gat tussen MKB en GB wordt steeds groter (CEDEFOP, 1990b). Het percentage van de loonsom besteed aan opleidingen stijgt bij bedrijven met minder dan 50 werknemers nauwelijks, maar groeit bij de grootste bedrijven nog fors (CEREQ, 1990, 1991a, 1993). Dit geldt ook voor het deelnamepercentage: dit steeg van 3% en 5% in 1972 naar 7% en 11% in 1990 voor bedrijven met 10-19 respectievelijk 20-49 werknemers, bij een stijging van 25% naar 53% in dezelfde periode bij bedrijven met tenminste 2000 werknemers. Het gemiddelde deelnemingspercentage steeg van 15% naar 32%.

Er kunnen nog enkele andere kanttekeningen gemaakt worden. Om een goede vergelijking met andere landen mogelijk te maken moeten de cijfers gecorrigeerd worden voor de uitgaven aan *formation en alternance*, de verplichte uitgaven aan stages voor jongeren, en het educatief verlof. Beide vallen niet onder de gegeven omschrijving van bedrijfsopleidingen (niet functiegericht). In totaal gaat het om ongeveer 8 miljard FF, eenderde van de gedeclareerde uitgaven en 10% van de deelnemers.

Belangrijker is dat het stelsel wel een minimale heffing stelt, maar dit nog niets zegt over het nut van de besteding van de gelden. Dit nut nu lijkt voor de kleinere bedrijven minder dan de stijging in uitgaven zou doen vermoeden. Aan de besteding van de gelden worden de nodige eisen gesteld, die vaak extra bezwaarlijk zijn voor de kleinste bedrijven. Zo komen uitgaven aan on-the-job

---

90 Het aantal opleidingsuren per werknemer, gedefinieerd als het totaal aantal opleidingsuren gedeeld door het totaal aantal werknemers, is trouwens veel minder spectaculair gestegen, en wel van 11 uur in 1974, via 10 uur in 1982, tot 14 uur in 1988 (Berton & Podevin, 1991).

91 Deze gemiddelden verhullen dat, hoewel grote bedrijven een veel hogere opleidingsintensiteit hebben dan kleinere, in absolute zin, van de bedrijven die meer dan 4% van de loonsom besteden aan opleidingen (1985) bijna 60% minder dan 50 werknemers heeft. En dat een op de zes grote bedrijven (met tenminste 2000 werknemers) niet meer doen dan het wettelijk minimum (Gehin en Verdier, 1988).

training niet voor vergoeding in aanmerking, wat vooral nadelig is voor kleine bedrijven. Dit wordt door Romano (1991) in zijn onderzoek naar het gebruik onder het MKB als grootste belemmering genoemd. Voorts vallen uitgaven voor onderwijzend personeel wel onder de aanwending van de heffingen, terwijl het salaris voor personeel dat zich verder met het beheer en dergelijke bezig houdt, hier niet onder valt. Over het algemeen zullen kleine bedrijven zelden onderwijzend personeel in dienst hebben, maar wel overhead-kosten maken. Verder zijn er aanwijzigingen dat de verschillende fondsen (FAF en ASFO) de bovengenoemde belemmeringen niet in die mate kunnen compenseren, dat het MKB geheel profiteert van haar eigen verplichte afdrachten: "Les plus petites entreprises sembleraient largement financier les plus grandes" (Gehin & Verdier, 1988, 48). Dit wordt mede in de hand gewerkt doordat bedrijven vaak hun gelden vlak voor het einde van het jaar in het fonds storten, onder het mom van "alles beter dan het aan de staat te betalen". Het kleinbedrijf beschouwt de heffing veelal als een gewone belasting: "elles assimilent souvent cette obligation à une contrainte fiscale supplémentaire" (CEREQ, 1992, 3). Wel blijken de onevenwichtigheden de laatste jaren te verminderen. Blijkbaar begint het systeem in die zin te werken, dat kleine bedrijven van de nood een deugd maken, en steeds meer proberen iets van hun gelden terug te zien in de vorm van scholing van het eigen personeel. Uit onderzoek van Cooper (1989) blijkt niettemin dat scepsis nog steeds overheersend is. Gebrek aan tijd (van manager en personeel) en onbekendheid met de scholingsmarkt overheersen nog steeds. Wel signaleert ook hij een toenemende verschuiving in de attitude, waarbij ook de FAF's met hun voorlichting een rol spelen. Voor het grootbedrijf wordt door Méhaut (1990, 1991) wel een veranderende houding ten aanzien van opleiden geconstateerd. Waar bij kleine bedrijven de wet geresulteerd heeft in het af en toe gebruiken van opleidingen, en de wet een daarmee slechts een "mechanical change" heeft teweeggebracht, is bij grote bedrijven de verandering diepgaander - Méhaut spreekt van een "organic change". Van een tayloristische produktiewijze - massa-produktie van standaardprodukten, sterke interne arbeidsmarkt - schuiven vele bedrijven op richting een meer op-maat produktie (het "koopmans-model" genoemd). De massa-produktie blijft, maar bedrijven proberen toch meer aan individuele wensen tegemoet te komen. Voor het opleidingsbeleid betekent dit een intensivering; door zowel algemene als specifieke scholing poogt men de noodzakelijke flexibiliteit te bereiken.

Tot slot heeft de wet gefaald in het wegnemen van de ongelijke deelname aan opleidingen naar sexe en opleidingsniveau. Ook de conjunctuurgevoeligheid is niet verdwenen; tijdens periodes van economische neergang daalde het percentage van de loonsom dat aan opleiding besteed werd. In ogenschouw moet worden genomen dat de wet van 1971 naast een economische ook een sociaal-emancipatoire functie had (tweede kans onderwijs). Deze doelstellingen vonden hun achtergrond in de uit de "mouvement de 1968" voortvloeiende eisen aangaande gelijke kansen in onderwijsdeelname voor alle bevolkingsgroepen, en accoorden gesloten tussen werkgevers- en werknemersorganisaties in 1968 en 1970, waar de basis voor betaald educatief verlof en het recht op scholing is neergelegd. Echter, na de eerste economische tegenwind bleek al snel de diversiteit tussen vakbonden

enerzijds, met hun nadruk op algemene vorming van de werknemer, en werkgevers anderzijds, met hun nadruk op functiegerichte scholing.

Dit gebrek aan eenstemmigheid heeft niet verhinderd dat er een omvangrijk aanbod tot stand is gekomen; een telling van de overheidsinstantie die toeziet op naleving van de wet kwam op ongeveer 20.000 opleidende organisaties in 1984[92]. Maar "L'absence de clarification de la notion de besoin, ... aussi l'absence de politique claire des responsables en matière de formation ... ont bien souvent conduit la formation (et aujourd'hui encore) à se présenter sous la forme d'un "catalogue des stages" ... qu'il ne correspondait à aucune stratégie d'ensemble" (Malglaive, 1988, 60). Al met al wordt het op de wet van 1971 rustende bouwwerk "tegelijk complex en flexibel" genoemd (CEDEFOP/Vincent, 1981) als "complex en nauwgezet produkt van planning, hiërarchie en onderlinge concurrentie" (Kirsch, 1993; vgl. ook CEDEFOP, 1989).

Er is in Frankrijk een uitgebreide statistiek over verschillen in opleidingsintensiteit tussen bedrijfsklassen (zie ook paragraaf 1.5). Sectoren die in Frankrijk op of vlak boven het wettelijk minimum zitten (schoen/leder, meubel, textiel en kleding, hotels/restaurants/cafés, bouw) scoren in Nederland ook laag; en sectoren die in Frankrijk hoog scoren (nutsbedrijven, delfstoffen, bank- en verzekering, post/telecommunicatie, chemie/olie, elektrotechniek en transport) doen dat in Nederland ook. Anderzijds zijn er ook verschillen. De grafische industrie bevindt zich in de onderste regionen, terwijl landbouw en visserij relatief hoog (maar nog onder het gemiddelde) zitten.

Bezien we de ontwikkelingen na de introductie van de wet, dan blijkt, ondanks het feit dat sommige sectoren beduidend boven of onder de gemiddelde stijging zitten, het totaalbeeld, de hiërarchie van sectoren, weinig veranderd.

Gehin en Verdier (1988) noemen twee, deels met elkaar samenhangende, redenen voor de verschillen in opleidingsintensiteit. Ten eerste de kapitaalintensiteit die hoog geschoold personeel, en het hoog houden van de scholing, vereist. Dit gaat vaak gepaard met het bestaan van een interne arbeidsmarkt. Sectoren met een lage kapitaalintensiteit, vaak sectoren wier produktie veelal rust op laaggeschoolde arbeid (overwegend betrokken via werving op de externe arbeidsmarkt, en gekenmerkt door een sterk verloop) hebben merendeels een lage opleidingsintensiteit.

Ten tweede hangt de opleidingsintensiteit samen met de mate waarin de bedrijfsklassen zich aan de omgeving moeten aanpassen. Een constante noodzaak tot innovatie of aanpassing van het produktieproces noopt tot scholing, terwijl een grote variabiliteit in de afzet die niet "afgeschoven" kan worden op anderen geen ruimte laat voor aandacht voor opleidingen. De factoren achter dit tweede punt, omgevingsdruk, worden echter, niet geëxpliciteerd. Tot slot moet hier aangaande nog gewezen worden op de conclusie die in het CEDEFOP-rapport wordt

---

92 In een rapport van CEDEFOP over beroepsonderwijs in Frankrijk (1987) wordt zelfs melding gemaakt van een telling uitkomend op 29 duizend organisaties, waarvan er overigens in het teljaar (1984) slechts een kleine 10 duizend enige activiteit ontplooiden. Dit aantal wordt ook genoemd in een CEDEFOP-rapport van latere datum (1990b). Een telling in het jaar 1989 leverde ruim 16 duizend aanbieders op (Centre Inffo, 1991).

getrokken, een conclusie die mede gebaseerd is op data van voornoemde auteurs, waarin de verschillen in opleidingsintensiteit tussen bedrijfsklassen grotendeels worden toegerekend aan verschillen in gemiddelde bedrijfsomvang in de klasse: "Et, au total, pour la plupart des secteurs de l'industrie la logique sectorielle serait donc largement prééminente vis-à-vis de l'effect de taille" (1987, 109).

3.3.4 Verenigde Staten

Een blik op wat kengetallen betreffende het Amerikaanse onderwijs doet vermoeden dat het onderwijsbestel in de VS goed draait. Sinds eind jaren zestig haalt zo'n 80% van de scholieren jaarlijks het *High school* diploma. De doorstroom naar *College* lag al jarenlang rond de 50%, en is sinds medio jaren tachtig aan het stijgen richting 60%. Dit heeft erin geresulteerd dat momenteel een kwart van de Amerikaanse beroepsbevolking een College-diploma heeft; een vijfde heeft het College gedeeltelijk doorlopen. Met 6,4% van het nationaal inkomen besteed aan onderwijsuitgaven zit de VS licht boven het OESO-gemiddelde (cijfers 1986/87; OESO, 1990a).

Toch staat het onderwijsbestel ter discussie. Dat er eind jaren '50 niet in geslaagd werd als eerste een man in de ruimte te brengen werd geweten aan het achterblijvende niveau van het onderwijs. Als reactie werd de National Education Defense Act gelanceerd, inhoudende enige maatregelen ter verbetering van het lerarenberoep. Een tweede golf van bezorgdheid ontstond na verschijning van het rapport "A Nation at Risk" van het Department of Education in 1983. Hierin werd voor het eerst systematisch ingegaan op het gebrekkige kennisniveau van de middelbare scholier. De discussie richtte zich vooral op het vermeend gebrekkige niveau en de hoge drop-out: 20% is nog steeds 600 à 700 duizend per jaar, en 20% is in vergelijking met Europa (met percentages tussen de 5 en 10) hoog. Gesproken wordt van "the drop-out society" (*The Economist*, 21-11-92; vgl. Grubb, 1989). Verontrust wordt gewezen op de lage score van scholieren tijdens internationale concours. Eenvijfde van de jonge volwassenen kan slechts lezen op het niveau van de tweede klas middelbare school. In hetzelfde rapport, waaraan een groot aantal deelstudies ten grondslag liggen, worden diverse voorbeelden genoemd van het gebrekkig niveau in taal en rekenen. Een er van: maar 52% van de high school gediplomeerden en 70% van degenen met 2 tot 4 jaar college konden de hoogte van een rekening in een restaurant opmaken en het wisselgeld berekenen van een gegeven bedrag. *College entrance tests* laten sinds begin jaren zestig een bijna constante daling van de gemiddelde scores zien (National Center for Education Statistics, cit. in Boyer, 1991). Schattingen van de omvang van functioneel analfabetisme ("functional illiteracy") variëren tussen de 15 en 50% van de bevolking (cit. in *Worker Training*, OTA, 1990[93]; vgl. OESO, 1993).

Hoewel qua niveau de produktiviteit van de Amerikaanse werknemer nog wel hoger is dan in Japan, Duitsland en andere Europese landen, ligt de produktiviteitsgroei per gewerkt uur in de industrie met 2,7% over de periode 1950-1988

[93] Office of Technology Assessment (OTA), een onderzoeksbureau van het Congres.

twee tot drie procentpunten lager dan die in de meeste Europese landen en Japan (Department of Labor, cit. in *Productive America*, National Council for Occupational Education, 1990; vgl. ook Johnston & Packer, 1987; Packer, 1991). Deze achterblijvende produktiviteitsgroei wordt op dit moment gezien als een van de belangrijkste zwakheden van de Amerikaanse economie, en als een van de belangrijkste oorzaken wordt het niveau van het onderwijs genoemd. Al mag men in de VS van mening verschillen over het al dan niet povere karakter ("hamburger economy") van de indrukwekkende banengroei (20 miljoen in 10 jaar), de noodzaak van verbeteringen in het onderwijssysteem wordt van links tot rechts erkend (Kasarda, 1990).

Oud-president Bush mag onderwijs dan wel een "national goal" genoemd hebben, dit heeft maar beperkt zijn vertaling in het Federale budget gevonden. Dit budget heeft na een daling met $ 5 miljard begin jaren tachtig een vrij constant niveau van $ 20 miljard. Dit is inclusief 5 miljard arbeidsvoorziening, maar exclusief 20 miljard studiefinanciering (waarvan 1/3 gift en 2/3 lening). Hiermee neemt de Federale overheid 15% van de totale publieke uitgaven voor haar rekening; staten en lokale overheden nemen met $ 175 miljard 85% van de 200 miljard publieke uitgaven voor hun rekening. Daarnaast wordt door particulieren ruim $ 70 miljard aan onderwijs uitgegeven (het betreft hier niet de bijscholing van bedrijven). De $ 20 miljard federale onderwijsuitgaven maken 2,3% van de federale begroting uit (1989; in 1981 nog 3,6%); de uitgaven van de lagere overheden zijn in de periode 1970-1986 in reële termen weliswaar met 40% gestegen, als percentage van het nationaal inkomen deed zich een daling voor van 4,4 naar 4,1% (Juffras & Sawhill, 1991).

Staten zijn ook de voornaamste uitvoerders van enkele federale programma's. Grootste is de Job Training Partnership Act (JTPA, 4 miljard). Via deze wet worden aan staten gelden gegeven ter subsidiëring van opleidingen, en in beperkte mate ook werkverschaffing, van op de arbeidsmarkt achtergestelde groepen (drop-outs, gehandicapten). De wet is de opvolger van de Comprehensive Employment and Training Act (CETA). Waar de CETA vooral banen in de publieke sector schiep, is de JTPA meer gericht op de private sector (zie voor een uiteenzetting over werking, pro's en contra's *Economics of Education Review*, 1989; verscheidene bijdragen bladzijde 75-115). Belangrijkste beleidsbepalend orgaan in de JTPA zijn de Private Industry Councils (PIC), organen waarin naast overheid ook het bedrijfsleven en onderwijsveld in vertegenwoordigd zijn. In enkele staten zijn de PIC's uitgegroeid tot de voornaamste beheerder van trainingsprogramma's. Op het niveau van staten zijn meer initiatieven ontworpen. Enkele staten (waaronder Californië) kennen een geringe (0,1%) loonsomheffing (meestal via een suppletie op sociale premies) om training te financieren. Meestal gaat het hier om scholing voor werklozen, soms echter ook voor werknemers. Een OTA-survey leverde op dat 44 staten een of meerdere trainingprogramma's kennen, die in totaal $ 375 miljoen te spenderen hebben. Het betreft meestal niet-structurele financiering van "pilot programs" (Ganzglass & Heidkamp; cit. in: Juffras & Sawhill, 1991). Een onderzoek naar de effectiviteit van staats-subsidies onder 24 bedrijven die financiële ondersteuning voor opleidingen hebben gehad "showed that the State funds allowed the firms to train

more workers more quickly than was possible using only company funds" (OTA, 1990, 145).

De noodzaak van onderwijsinvesteringen volgen ook uit enige arbeidsmarktprognoses. Het Bureau of Labor Statistics verwacht een banengroei van 21 miljoen voor de periode 1986-2000 die zich concentreert bij de beroepen met een hogere vereiste opleiding (Silvestri & Lukasiewicz, 1987; Johnston & Packer, 1987) komen, gebruik makend van input-output analyse, op soortgelijke resultaten uit). Ook de VS heeft te maken met een ontgroening. Tot 2000 kan de groei in arbeidsaanbod met 20 miljoen (1988-2000) de groei in banen bijhouden. Daarna doet zich de daling van het aantal 0-14 jarigen van 28,3% van de bevolking in 1970 via 21,6 in 1988 tot 20,9% in 2000 gevoelen[94] (OESO, 1990c). De gemiddelde leeftijd van de beroepsbevolking zal stijgen van 36 jaar in 1988 tot bijna 40 in 2000 (Fullerton/BLS, 1989). Daar komt bij dat de samenstelling van de beroepsbevolking steeds heterogener zal worden. Van de 42 miljoen mensen die tussen 1988 en 2000 de arbeidsmarkt betreden, bestaat eenderde uit blanke mannen, eenderde uit blanke vrouwen en eenderde uit minderheden. Van de netto instroom behoort maar 12% tot het klassieke reservoir van blanke mannen (Fullerton/BLS, 1989).

Samenvattend blijkt dat door een fors stijgend arbeidsaanbod en een stijgend opleidingsniveau de knelpunten niet zozeer kwantitatief als wel kwalitatief zijn; ondanks een redelijke financiële inspanning zit het probleem in het daadwerkelijke niveau van de schoolverlater.

De bedragen die circuleren als schatting van de uitgaven door het bedrijfsleven aan opleidingen liggen meestal tussen 30 en 50 miljard $ (Ritzen, 1989b; OTA, 1990). In sommige schattingen is de overheid meegenomen. De hogere schattingen rusten echter op een steekproef met een beperkte respons (rond de 10%). Het bedrag wat het meest in de literatuur wordt genoemd is 30 miljard $ (Carnevale, 1986, 1990; verschillende basisjaren, 1984 en 1987; exclusief loon van de opgeleidene). Voor on-the-job training liggen de schattingen tussen de $ 100 en $ 200 miljard. De uitgaven van de federale overheid op opleidingsgebied bedragen $ 1 miljard (alleen directe kosten), zijnde 1,7% van de loonsom. Grootste opleider bij de overheid is trouwens het leger: met $ 18 miljard per jaar.

Er doen verschillende data over deelname-intensiteit de ronde. Het meest genoemde percentage is dat gebaseerd op een BLS-survey. Van de werknemers heeft gedurende het werken in de betreffende baan ("once they are on the job") 35% een bedrijfsopleiding gevolgd ("upgrading or skill improvement training"), waarvan eenderde, 11% van het totaal, off-the-job door de werkgever betaald (de rest was on-the-job of zelf via volwasseneneducatie gevolgd) (Carey/BLS, 1985). Uit een ander onderzoek blijkt een lager percentage, in bedrijven met minder dan 100 werknemers 5,4% en in grotere bedrijven 10,4% (Small Business Administration, cit. in OTA, 1990, 78). Volgens onderzoek gehouden door *Training*

---

[94] Overigens ligt dit aandeel hoger dan in de meeste andere Westerse landen: Frankrijk met 20,4% (19,1%), Groot-Brittannië met 18,9 (20,4), Nederland met 18,4 (17,7) en (West)Duitsland met 14,6 (15,3) (jaar 1988, tussen haakjes 2000).

Magazine onder 2000 bedrijven met 50 of meer werknemers (oct. 1986; steekproef 15 duizend bedrijven, respons 17%) nam 31% van de werkzame bevolking in 1986 deel aan off-the-job training. Een jaar later (oktober 1987) werd een omvangsschatting gemaakt van $ 32 miljard. Op basis van een rapport van het National Center on Education and the Economy (1990) kan een schatting van de deelname van 15 à 20% gemaakt worden[95]. Al met al komt uit de verschillende onderzoeken echter geen ondubbelzinnig beeld van de opleidingsintensiteit naar voren.

De verhouding intern/extern opleiden is 70/30 (Carnevale e.a., 1990, 3; basisjaar 1987). Een iets oudere schatting komt op een lager aandeel van intern opleiden uit, nl. 62% (Carnevale, 1986, basis 1981). Een schatting is dat $ 9,3 miljard aan opleidingen wordt ingekocht (Oberle, cit. in OTA, 1990), wat bij de genoemde verhouding resulteert in een bedrag van ruim $ 30 miljard. Het reguliere onderwijs is met 56% de grootste aanbieder. In het eerder genoemde onderzoek van Training Magazine blijkt dat in vergelijking met enige jaren daarvoor "in-house training" aan betekenis heeft verloren; extern opleiden neemt iets toe.

Bovengenoemde cijfers zijn alle inclusief leerlingwezen. Het leerlingwezen is in de VS echter zwak ontwikkeld, dit in tegenstelling tot het voltijdsberoepsonderwijs. Met bijna 9 miljoen leerlingen zijn de *Junior Colleges*, *Technical Institutes* en *Vocational Schools* in omvang tweede na de Colleges en universiteiten (16 miljoen studenten). Gegeven de kortere cursusduur (2 jaar) is de instroom bijna even groot. Het betreft hier post-high school opleidingen met beroepsgerichte scholing à la MBO.

Het leerlingwezen telt ruim 300 duizend bij de federale overheid of staten erkende programma's. De rol van de overheid is beperkt, naast stimulering en het verlenen van wat technische assistentie, formuleert zij regels op het gebied van inhoud en werkomgeving. De wettelijke sanctiemogelijkheden zijn gering. Wel zijn voor officiële erkenning van overheidswege minima aan on- en off-the-job training vereist. Hoewel er enkele honderden beroepen zijn nemen een 15-tal beroepen het gros van de leerlingen voor hun rekening. Ruim de helft is gesitueerd in de bouw. Het leerlingwezen kent een andere opzet dan in Europa. Leerlingen zijn in meerderheid werknemers met al enige werkervaring. De gemiddelde leeftijd is midden twintig. Soms is toelating geregeld op basis van senioriteit of toetsen. De kwaliteit van het leerlingwezen wordt hoog geacht.

De voornaamste redenen voor het marginale bestaan van het leerlingwezen is het ontbreken van sterke branche-organisaties (werkgeversverenigingen, kamers

---

95 De driekwart non-college workers kennen een deelname van 8%. Zij nemen echter van de $ 30 miljard maar eenderde voor hun rekening. Dit zou betekenen dat het hoogst opgeleide kwart, indien het per hoofd zes maal zo hoge bedrag maatgevend is, een opleidingsintensiteit van ± 50% hebben; wat een totaal van 15 à 20% geeft (1990, 49).

van koophandel) en de lage organisatiegraad van vakbonden[96]. Hierdoor is er in weinig branches een systeem van kosten-egalisatie tot stand gekomen. De rol van de vakbonden wordt hier van groot belang geacht: "The recent decline in apprenticeship parallels the falling rates of unionization in construction and manufacturing" (OTA, 1990, 237), "Without union support, financing training is much more difficult" (Hilton, 1991, 35). Vakbonden zijn de enigen die kunnen afdwingen dat een branche zichzelf een heffing oplegt ter financiering van een leerlingwezen[97]. Op dit moment gaat er jaarlijks $ 500 miljoen om in het door werkgevers en werknemers bij CAO ingestelde fonds voor het leerlingwezen in de bouwsector.

De kosten van het leerlingwezen zijn onbekend. Geschat wordt dat de theoriecomponent (deze wordt vaak in zogenaamde "evening classes" gegeven) in bepaalde ambachtelijke beroepen $ 2.500 per jaar kost. Het loon dat een leerling krijgt vangt aan op ongeveer de helft van dat van een ervaren werknemer, en stijgt gedurende de opleiding. Een schatting luidde dat de totale kosten van het leerlingwezen, inclusief loonkosten, $ 8 à $ 10 miljard per jaar bedragen (Jones, cit. in OTA, 1990, 237). De overheid ondersteunt het leerlingwezen slechts in zeer beperkte mate. Via de Perkins Act kunnen scholen een vergoeding krijgen voor het aanbieden van cursussen voor werkenden. De gelden worden, via de staten, dus aan scholen gegeven om onder andere de schoolcomponent (en niet de praktijkcomponent) te versterken. De federale overheid heeft jaarlijks een kleine $ 1 miljard gereserveerd, een bedrag dat door de staten gesupplementeerd wordt tot een kleine $ 3 miljard. Per nieuwe leerling bedraagt de overheidssteun hiermee $ 140, waarmee de VS de laagste steun per instromer geeft van de OESO-landen (OESO, 1990b).

Door het OTA zijn enkele voorstellen gedaan om bedrijfsopleidingen van overheidswege te stimuleren. Gegeven de budgettaire problematiek is gezocht naar voorstellen die de federale overheid elk niet meer dan $ 100 miljoen kosten. Genoemd worden: meer technische assistentie (bijvoorbeeld bij behoeftemeting), startsubsidies voor samenwerkingsverbanden die opleidingen stimuleren (alhoewel deze in de jaren zeventig niet het gewenste structurele effect hadden), een beperkte belastingaftrek voor bepaalde opleidingscategorieën, verhogen subsidies voor bepaalde bestaande arbeidsvoorzieningsprogramma's en het leerlingwezen, de aftrekbaarheid voor werknemers van bepaalde opleidingskosten, verbeterde informatievoorziening.

Door anderen zijn wat verdergaande voorstellen gedaan. Gegeven de financiële positie van de overheid is wel gepoogd de voorstellen budgettair neutraal te houden. Ideeën die aangedragen worden zijn "earmarked taxes" (belastingen die deels of geheel aan een gegeven doel, i.c. onderwijs, besteed worden); extra

---

96 Van de ruim 20 duizend kamers van koophandel en beroepsorganisaties in de VS onderneemt 6% opleidingsactiviteiten (Carnevale c.s., 1990, 119). De organisatiegraad van de bonden is 16%. Daarnaast bleek uit een enquête onder het management van trade associations dat de meesten het nut van opleidingen betwijfelden (Schroeder & Butler, 1987; cit. in Hilton, 1991).

97 Dit geldt evenzeer voor het maken van afspraken omtrent herscholing van werknemers in geval van dreigende werkloosheid (Deutsch, 1987).

heffingen op de werkloosheidspremie (uitbreiding van het systeem als in Californië); het produktiever aanwenden van werkloosheidsuitkeringen (scholingsplicht); en tot slot, met een blik op Frankrijk, introductie van een verplichting een bepaald percentage van de loonsom aan scholing te besteden (percentages tot 4% worden genoemd) (National Center on Education and the Economy, 1990; Pines & Carnevale, 1991; Scott Fosler, 1991; Juffras & Sawhill, 1991).

Carnevale c.s. (1990) hebben onderzoek gedaan naar verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches. Carnevale c.s. berekenden de "formal employer-based training", basisjaar 1984. De "training intensity (courses per employee)" varieert van 0,2 in de landbouw, 0,3 in de meubel, 0,4 in de bouw, in hout en in transport (excl. luchtvaart) tot 2,7 in ziekenhuizen, 2,1 bij de overheid, 1,8 bij mijnbouw, 1,7 in de machinebouw en 1,5 in de elektro. De absolute waarde van de quote is niet geheel duidelijk; gegeven de hoogte (rond de 1) kan er moeilijk het aantal cursussen per werknemer mee bedoeld worden. Mogelijk wordt het aantal trainingsdagen bedoeld. Eenzelfde patroon komt ook naar voren indien we naar de uitgaven aan opleidingen per werknemer kijken (Carnevale, 1986, 20).
Er is een redelijke mate van overeenkomst met de intensiteitsverdeling in Nederland. Belangrijkste reden achter de branche-verschillen noemt Carnevale het soort beroep dat in de branche domineert - al dan niet veel "managers, professionals, technicians", en de mate van regulering en diploma-vereisten in een branche (bijvoorbeeld veel in mijnbouw en gezondheidszorg). Ook verdeling van opleidingen per leeftijdscohort vertoont veel overkomst, met *één* uitzondering: 20-24 jarigen nemen met (5 van de totale opleidingen) een bescheiden plaats in, in verhouding tot 25-34 jarigen (39%) en 35-44 jarigen (29%). Dit bleek ook al uit de BLS-survey. Wellicht is de geringe rol van het leerlingwezen hier debet aan.

3.4 Een vergelijking

De opleidingsactiviteiten tussen Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de VS zullen vanuit twee invalshoeken vergeleken worden. Begonnen zal worden de inspanningen tussen de landen, in opleidingsintensiteit en in uitgaven als percentage van de loonsom, naast elkaar te zetten. Na deze statistische analyse op macro-niveau zal hetzelfde gedaan worden op meso-niveau; bezien wordt in hoeverre de opleidingsintensiteit op brancheniveau in de landen een gelijk patroon vertoont. In het licht van deze omvangs- en structuurverschillen, en in het licht van de uiteenlopende beleidsvisies in de onderscheiden landen, worden dan in de slotparagraaf (paragraaf 3.5) enige conclusies getrokken.

Zoals uit de vorige sectie naar voren kwam wordt een vergelijking tussen landen bemoeilijkt door verschillende definities van bedrijfsopleidingen. Deze verschillen hebben onder meer betrekking op het al dan niet in beschouwing nemen van bijvoorbeeld: on-the-job training, de publieke sector, en de indirecte kosten. Er worden appels met peren vergeleken als cijfers uit nationale enquêtes in een tabel worden gezet. In het navolgende wordt gewerkt met de definitie uit paragraaf

1.3, een definitie die naar inhoud dezelfde elementen bevat als de (CBS-)definitie. Kernelementen hiervan zijn: alleen private sector[98] (nutsbedrijven zijn wel opgenomen), geen leerlingwezen en on-the-job training, en inclusief indirecte kosten. Daar omvang en structuur van het leerlingwezen van invloed kan zijn op omvang en structuur van de verdere opleidingen, en daar de scheiding leerlingwezen-bijscholing niet ondiscutabel is (en zoals gezien in enkele landen ook weinig gebruikelijk is), is tevens een landenvergelijking gemaakt inclusief het leerlingwezen.

Er is niet gecorrigeerd voor het al dan niet opnemen van de kleinste bedrijven. Er is in tegenstelling tot het Managing Chart wel gecorrigeerd voor het feit dat in Nederland en Duitsland *cursussen* geteld zijn, terwijl in Groot-Brittannië, Frankrijk en de VS *cursisten* geregistreerd zijn. Een persoon die meerdere cursussen volgt in een jaar telt in Nederland en Duitsland even zovele malen mee, maar in Groot-Brittannië, Frankrijk en de VS maar eenmaal. De correctieberekening is gebaseerd op de OSA-survey, waarin het aantal cursussen geteld is die een werknemer de afgelopen twee jaar gevolgd heeft. Te berekenen valt dat een cursist gemiddeld 1,33 cursus volgt (zie bijlage 3.1).

Er is gekozen voor een uniforme loonsomdefinitie ("compensation of employees in the private sector") die zowel in de National Accounts van de VN (tabellen 1.6, 3.11, 3.21) als van de OESO (tabel 13) te vinden is. De gezondheidszorg en onderwijs is uit deze loonsom weggelaten.

Wat opvalt zijn de relatief geringe verschillen tussen de landen. Overal zit men rond de 1,5% van de loonsom. De deelname loopt meer uiteen. Wordt het leerlingwezen inbegrepen, dan grijpt Duitsland de koppositie. Verder is de hoge score van Duitsland en Groot-Brittannië een gevolg van een hoger aantal leerlingen. Dit bevestigt de stelling dat deze landen meer gekenmerkt worden door de aanwezigheid van beroepsdeelmarkten, in tegenstelling tot Frankrijk en Italië, waar meer op interne arbeidsmarkten gebouwd wordt, en de nadruk meer op on-the-job training ligt (Marsden & Ryan, 1990).

Voor het leerlingwezen is uitgegaan van de bruto-kosten minus overheidssubsidie. Indien men wil corrigeren voor de produktiviteit van de leerling dient het verschil tussen de derde en vierde kolom (dus de bruto-kosten van het LW) naar rato van de produktiviteit verminderd te worden en van het getal in de vierde kolom afgetrokken te worden.

---

[98] Er zijn aanwijzigingen dat de overheid een in verhouding hogere opleidingsintensiteit heeft. Voor Frankrijk en Groot-Brittannië is hier al op gewezen. Voor Nederland is een schatting bekend uit 1985 (BiZa/ROI, 1985) waarin de opleidingskosten voor de rijksoverheid geschat worden op 120 miljoen (excl. 30 miljoen primair leerlingwezen). De belastingdienst neemt hier eenderde voor haar rekening. Dit zijn alleen directe kosten. Parallel aan het tweede CBS-onderzoek naar bedrijfsopleidingen is in 1990 ook een onderzoek verricht onder de rijksoverheid (CBS, 1992d). De kosten van opleidingen bij de ministeries (excl. militairen, politie, onderwijzend personeel) bedragen 252 miljoen (2500 gulden per werknemer). Het aantal gevolgde opleidingen per werknemer lag op 0,9. Deze cijfers liggen boven die in de private sector.

Tabel 3.1 Deelname en kosten van bedrijfsopleidingen, private sector

	Jaar	Deel-name *	Deel-name incl. LW	Kosten/-Loonsom **	Kosten/-Loonsom incl. LW	Idem, volgens Eurostat
Nederland	1986	25	28	1,4	2,0	0,7
GB	1987	37	40	1,8	2,6	1,5
Duitsland	1987	32	41	1,8	5,8	1,6
Frankrijk	1987	40	42	1,3	1,7	1,8
VS	1987	33	33	1,7	2,1	

Zie voor een toelichting op de berekeningen bijlage 3.2.

* cursisten als % van werknemersbestand. Er is aangesloten bij het werknemersbestand die ten grondslag ligt aan de verschillende nationale enquêtes. Om vergelijking met de laatste twee kolommen mogelijk te maken, die alleen de private sector betreffen, is het leerlingwezen in de publieke sector (met name gezondheidszorg) in kolom drie en vier buiten beschouwing gelaten. Een cursist die twee of meerdere cursussen heeft gevolgd, telt even zovele malen mee.

** uitgaven als % van de bruto-loonsom van de private sector. Voor Groot-Brittannië en Duitsland is de loonsom gecorrigeerd voor landbouw en visserij.

Op basis van deze data kan Nederland inderdaad tot de achterblijvers worden gerekend, al zijn de verschillen niet scherp of dramatisch groot. Bovendien loopt Nederland in de enquêtes een jaar "achter", wat bij een stijgende trend in het nadeel werkt. Men mag niet op basis van deze uitkomsten alleen een oordeel vellen over de score van een land. Mogelijk is dat een volgroeid systeem van regulier beroepsonderwijs eenvoudigweg minder tot bijscholing gedurende het werkzame leven noopt. Auer wees hier al op toen hij stelde dat de hoge opleidingsscore van Groot-Brittannië wellicht te verklaren was uit hun mindere initiële (beroeps)onderwijs; mogelijk geldt dit voor de VS en in mindere mate Frankrijk evenzo. De discussie over de positionering van Nederland op voorafgaande onderwijstraject valt buiten het bestek van dit onderzoek.

In een onder supervisie van Eurostat gehouden enquête in alle EG-landen (Eurostat, 1991; basisjaar 1988) komt Nederland overigens wel als een der laagsten uit de bus. In dit loonkostenonderzoek is in alle lidstaten gevraagd naar "uitgaven voor scholing en opleiding, inclusief kosten van leerplaatsen, heffing o.r.-leden en dergelijke". Hiermee lijkt het leerlingwezen te zijn inbegrepen, doch indirecte kosten niet. Het betreft hier SBI 2 t/m 5; voor SBI 6-8 vinden we hetzelfde patroon. Vergelijk in absolute hoogte met kolom vier is hiermee moeilijk, het gaat ook meer om de onderlinge posities. Enkele uitkomsten zijn nogal onwaarschijnlijk (zo scoort België 10 maal zo laag als Portugal), waardoor betwijfeld mag worden of de vraagstelling in alle landen gelijk is opgevat.

Onlangs zijn enige nieuwe CBS gegevens beschikbaar gekomen (CBS, 1992; vgl. noot 1 en paragraaf 1.3). Daaruit blijkt dat de deelname aan bedrijfsopleidingen is gestegen van 25% in 1986 naar 34% in 1990. Gezien het feit dat in de andere genoemde landen de deelname eveneens is toegenomen (in Frankrijk steeg de loonsomquote tussen 1986 en 1991 van 2,34% naar 3,2%; in Groot-Brittannië nam de 4-weekse deelname-intensiteit gemeten in de Labour Force Survey toe van 10% naar 15%), is het nog maar de vraag in hoeverre Nederland hiermee de achterstand heeft ingelopen.

In tweede instantie valt te bezien of zich in deze landen eenzelfde patroon aftekent naar opleidingsintensiteit op sectorniveau. Achtergrond hiervan is na te gaan of achter de getallen ook beleidsverschillen zitten. Naast de landen-analyse kan de bedrijfsklasse-ordening analyse hier een verdere aanwijzing in geven. Bekend is dat de opleidingsintensiteit per branche sterk verschilt. Men mag verwachten dat per bedrijfsklasse men in de landen vaak te maken heeft met gelijke technologieën en gelijke spreiding van bedrijfsgrootte. Dit geldt te meer bij bedrijfsklassen waarin sprake is van internationale concurrentie. Doet zich nu per land eenzelfde patroon voor in koplopers en achterblijvers, dan zou dit erop kunnen duiden dat een eigen bedrijfstakbeleid, bijvoorbeeld via CAO-afspraken, weinig zoden aan de dijk zet. Het lukt branches amper zich in verhouding tot hun collega-branches te verbeteren (tenzij een branche zich in alle landen tegelijk verbetert). Diversiteit daarentegen duidt op manoeuvreerruimte. In termen van het analysekader gepresenteerd in paragraaf 1.5, kan gesteld worden dat hoe groter de sectorale verschillen tussen de landen, hoe groter de invloed van de endogene factoren is op de opleidingsintensiteit in een branche. Als er van uitgegaan wordt dat de sectorstructuur van de branches over de landen niet substantieel verschilt, en hetzelfde geldt voor de technologische ontwikkelingen in een branche alsmede afzetmarktontwikkelingen als toenemende concurrentie, dan worden verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches vooral bepaald door factoren die voor een sector endogeen zijn en gemakkelijk tussen landen kunnen verschillen.

Ter illustratie is in tabel 3.2 de afwijking van de opleidingsintensiteit van een aantal branches ten opzichte van het landelijk gemiddelde gegeven.

Tabel 3.2 geeft geen eenduidig beeld. Zo blijkt dat sommige bedrijfsklassen in alle onderzochte landen lager (bijvoorbeeld bouw) of juist hoger (bijvoorbeeld bank & verzekering) scoren dan het landelijk gemiddelde. En dat voor andere bedrijfsklassen het beeld divers is (bijvoorbeeld detailhandel, elektrotechniek). Al met al blijkt de bedrijfsklasse-rangschikking per land een grotendeels overeenkomstig patroon te zien te geven, een patroon waarin anderzijds de diversiteit niet geheel afwezig is. Dit beeld wordt bevestigd indien de Eurostat-cijfers als grondslag worden genomen alsmede in andere becijferingen (Boot, 1989, voor Nederland, Frankrijk, VS, Japan en Australië; Van Assche & Vandewattyne, 1989, voor Frankrijk en België). Ter illustratie zijn de data als gevonden door Boot in bijlage 3.3 bijgevoegd.

Tabel 3.2 Afwijking opleidingsintensiteit branches ten opzichte van landelijk gemiddelde
*(tussen haakjes procentuele afwijking ten opzichte van landelijk gemiddelde **)

	Nederland	GB	Frankrijk	VS
Landelijk	25	31	2,54	283
L&V	4 (-84)	-	2,0 (-21)	54 (-81)
Textiel, Kleding	15 (-40)	12 (-62)	1,4 (-45)	-
Elektrotechnisch	45 (+80)	26 (-16)	3,6 (+42)	371 (+31)
Openbaar Nuts	31 (+24)	-	7,4 (+191)	549 (+94)
Bouw	8 (-68)	18 (-42)	1,3 (-49)	127 (-55)
Groothandel	17 (-32)	25 (-19)	1,7 (-33)	221 (-22)
Detailhandel	8 (-68)	45 (+45)	1,7 (-33)	113 (-60)
Transport/comm.	32 (+28)	31 (0)	3,9 (+54)	520 (+84)
Bank, Verzekering	71 (+184)	41 (+32)	3,9 (+54)	530 (+87)

* Daar de sectorindeling niet in alle landen gelijk is, moesten soms sectoren worden samengevoegd, weging naar (Nederlandse) werkgelegenheidsaandelen.

** Voor Frankrijk is uitgegaan van uitgaven als percentage van de loonsom, voor Groot-Brittannië van de off-the-job deelname-intensiteit van de private sector, en voor de VS van de gemiddelde uitgaven aan training per werknemer ($). Voor GB en VS is het leerlingwezen daarmee inbegrepen. Van Duitsland zijn geen gegevens bekend op zulk gedesaggregeerd niveau (vgl. ook Managing Chart, bladzijde 28).

Bovenstaande impliceert dat bedrijfsklassen via een beleid gericht op het stimuleren van opleidingen in hun branche de opleidingsintensiteit positief kunnen beïnvloeden, zij het dat gezien de grote overeenkomsten tussen de sectorale opleidingspatronen van landen, dit blijkbaar weinig gebeurt en/of beperkt effect heeft. Overigens valt niet uit te sluiten dat bepaalde branches in de voornoemde landen er in min of meer gelijke mate in slagen een opleidingsbeleid op te zetten dat redelijk effectief is in het wegnemen van knelpunten rondom opleiden. Onderzoek naar het opleidingsbeleid binnen een sector in verschillende landen kan her uitsluitsel geven. Als gemeld in paragraaf 3.3 is onlangs in het kader van het FORCE-programma van de EG hier een aanvang mee gemaakt, maar waren vergelijkende studies over meerdere landen in onze onderzoeksperiode nog niet beschikbaar.

In onderhavig onderzoek richten wij ons niet op het internationale onderzoek tussen sectoren maar op het intersectorale onderzoek binnen een land. Nader onderzoek naar het beleid gevoerd door overheid en sociale partners op landelijk en bedrijfsklasse-niveau voor Nederland zal de invloed van de branche-interne factoren op de opleidingsintensiteit boven tafel moeten brengen.

3.5 Samenvatting en conclusies

Bij onderzoek naar bedrijfsopleidingen in internationaal perspectief vallen een aantal zaken op. Ten eerste is dit onderzoek overal laat op gang gekomen. Het overgrote deel van het onderzoek is van na 1985. Ten tweede moet rekening gehouden worden met de uiteenlopende initiële onderwijsstelsels, ook met betrekking tot het leerlingwezen. En last but not least worden er in het schaarse onderzoek nog verschillende omschrijvingen van bedrijfsopleidingen gegeven. Corrigeren we zo goed mogelijk voor deze definitieverschillen, dan lijkt Nederland zich qua opleidingsintensiteit in de onderste helft van de internationale divisie te bevinden, maar is (nog) niet in degradatiegevaar. Nogmaals zij benadrukt dat bedrijfsopleidingen hier geïsoleerd zijn van het initiële onderwijs. Er zijn zekere aanwijzingen, zowel in ons onderzoek als dat van Auer, dat de hoge score van vooral de Angelsaksische landen (en in mindere mate Frankrijk) meer duidt op een noodgedwongen compensatie van een onvoldoende sterk ontwikkeld regulier (beroeps)onderwijs.

Beleidsmatig zeker zo interessant is de constatering dat de bedrijfsklasse-rangschikking per land weliswaar een grotendeels overeenkomstig patroon te zien te geeft, maar dat anderzijds de diversiteit niet geheel afwezig is. De beperkt aanwezige diversiteit duidt op enige, zij het wellicht niet zo omvangrijke, manoeuvreerruimte.

Het Duitse duale stelsel laat nogmaals zien waarom het voor vele landen als voorbeeld geldt. Haar succes lijkt te rusten op een combinatie van twee factoren:

- de kosten worden niet alleen gedragen door werkgevers maar ook door overheid (schoolcomponent, bedrijfsoverstijgende leerwerkplaatsen, doelgroepsubsidies) en de leerling zelf (lager loon),
- en samenwerking tussen sociale partners (wat bevorderlijk is voor de opleidingskwaliteit en de brede erkenning van diploma's)[99].

Het Franse stelsel met de wettelijke loonsomheffing heeft zeker effecten gehad voor de opleidingsintensiteit, maar geeft door haar rigide invulling van het fenomeen bedrijfsopleiding wel problemen bij de kleinere bedrijven. Anderzijds is de structuur door de FAF's en ASFO's toch dermate flexibel dat men zich af moet vragen of de geringere opleidingsintensiteit bij het MKB niet een oorzaak heeft bij de bedrijven zelf, of ligt aan een gewoonweg lagere opleidingsnoodzaak.

Voorts komt in alle onderzoeken de rol van netwerken, met name rond kamers van koophandel en werkgeversorganisaties, als van groot belang naar voren.

---

[99] Het zomaar kopiëren van dit duale stelsel is overigens niet zo gemakkelijk. Behalve een culturele ondergrond van jarenlange samenwerking tussen sociale partners, kent het duale systeem een specifieke institutionele inbedding die breder is dan de in paragraaf 3.3.2 geschetste. Een relatief sterke positie van de ondernemingsraad en het stringente ontslagrecht vormen een achtergrond waartegen de werkgever minder eenvoudig kwalificatietekorten via de externe arbeidsmarkt kan oplossen en men dus meer genegen zijn deze binnen het eigen personeelsbestand te verwerven.

Advisering en voorlichting op maat blijken van belang te zijn. Het effect van subsidies is onduidelijk. Een inventarisatie van specifieke maatregelen voor het MKB, of tegen het wegkopen van opgeleid personeel, moet grotendeels nog geschieden. Hetzelfde geldt voor de rol die de verhouding tussen bedrijfsspecificiteit en bedrijfstakspecificiteit van arbeidskwalificaties speelt.

Enige andere conclusies kunnen getrokken worden:

- Er is een lichte trend richting uitbesteden van opleidingen (incl. in company),
- Het kleinbedrijf doet meer aan on-the-job training dan aan formele opleidingen. grootste belemmeringen bij het ondernemen van scholingsactiviteiten voor hun werknemers zijn de onmisbaarheidsproblematiek, onbekendheid en de kosten.
- Fondsvorming hoeft niet altijd te leiden tot een hogere scholingsinspanning, terwijl een hoge scholingsinspanning ook tot stand kan komen zonder collectieve arrangementen. Ervaringen in het buitenland leren dat wettelijke collectieve heffingen de nodige bezwaren met zich mee kunnen brengen. Vooral voor de kleine bedrijven zijn de administratieve lasten vaak hoog, terwijl aan uitkeringszijde de opbrengsten dikwijls niet in verhouding tot de heffingen staan. Dit impliceert dat vormen van fondsvorming gericht op het stimuleren van opleiden alleen dan tot het beoogde doel zullen leiden indien gezorgd wordt voor:
  - een goed gestructureerd aanbod met een landelijk erkende kwalificatiestructuur
  - een eenvoudige regelgeving
  - de nodige voorlichting.

Ook de eerste voorlopige Nederlandse ervaringen lijken aan te tonen dat deze weg, wier bewandeling toch enige jaren vergt, de meeste resultaten genereert (EZ/ITS, 1991; LTD, 1991; EZ/CIBB, 1991). Fondsvorming is geen panacee voor alles. De belangrijkste knelpunten bleken te liggen in de sfeer van onmisbaarheid van personeel, onoverzichtelijke opleidingsmarkt, kosten en onbekendheid. De zojuist genoemde randvoorwaarden geven strakke kaders waarbinnen door overheid en sociale partners geopereerd moet worden, wil men de beduchtheid te investeren in opleidingen via een vorm van collectivisering (bij branche of landelijk) overwinnen. In de komende hoofdstukken wordt voor een twaalftal branches nagegaan wat de invloed van de branche-endogene factoren is op de opleidingsintensiteit in de sector, en of voornoemde randvoorwaarden ook aldaar opgaan.

4 Opleidingsbeleid - de voorlopers in Nederland

4.1 Inleiding

Na in het vorige hoofdstuk de organisatie en financiering van bedrijfsopleidingen meer op macro-niveau bekeken te hebben, wordt in dit en het volgende hoofdstuk weer teruggekeerd naar het meso-niveau. De landenvergelijking leerde dat collectieve regelingen ter stimulering van opleidingen niet altijd het gewenste resultaat hebben. Enige voorlopige conclusies zijn getrokken omtrent de mogelijkheden en voorwaarden in het wegnemen van knelpunten rondom investeren in opleiden.

De branchevergelijking heeft tot doel na te gaan in hoeverre de opleidingsintensiteit in een bedrijfsklasse bepaald wordt door voor de branche meer exogene factoren als de bedrijfstakstructuur en omgevingsfactoren, en in hoeverre meer brancheendogene elementen als de gekozen organisatie- en financieringsstructuur en arbeidsverhoudingen in de sector een rol spelen. In hoofdstuk 2 is stilgestaan bij de verschillende manieren waarop in een sector aan opleidingsbeleid vorm gegeven kan worden, en de achtergronden en knelpunten van het bijvoorbeeld wel of niet uitbesteden van opleidingen, of het wel of niet verevenen van opleidingskosten. In hoofdstuk 3 is gekeken naar de invulling van de endogene factoren zoals die in verschillende landen buiten Nederland heeft plaatsgevonden. In navolgende twee hoofdstukken komt deze invulling op meso-niveau aan de orde. Aldus kan bekeken worden wat de opleidingsintensiteit in een branche bepaalt, waarom in deze branches de betreffende structuur gekozen is, in hoeverre zij als effectief wordt ervaren (in hoeverre zij er in slaagt de knelpunten weg te nemen die in voorgaande hoofstukken naar voren kwamen), en wat de belemmeringen zijn bij het veranderen cq. verbeteren van de bestaande kaders.

De bevindingen van de sectorstudies zullen volgens eenzelfde stramien gepresenteerd worden als het analysekader weergegeven in paragraaf 1.5.

1. Bedrijfstakstructuur

- Eerst zal kort de bedrijfstakstructuur geschetst worden (omvang branche, grootteverdeling bedrijven),
- Dan zal de invloed op de arbeidskwalificaties aan de orde komen. Centraal staat de vraag of de kwalificaties zoals deze gevraagd (gaan) worden een bedrijfsspecifiek danwel een bedrijfstakspecifiek karakter hebben,

2. Omgevingsfactoren

- Vervolgens zullen de omgevingsfactoren (technologische ontwikkeling, arbeidsaanbod, afzetmarkt, milieu en arbo) ingekleurd worden. Naast een subjectieve

inschatting van de respondenten over het tempo van de ontwikkelingen, zal worden gepoogd zoveel mogelijk een kwantitatieve invulling van deze factoren te geven,

3. Organisatie- en financieringsstructuur

- Bij het scholingsbestel zullen structuur, aantallen en bedragen beschreven worden. In vervolg op de vraag naar kwalificaties wordt geïnformeerd naar de gevolgen van deze ontwikkelingen voor de positie van branche-opleidingsorganen; een mogelijke heterogenisering van arbeidskwalificaties kan het marktaandeel van deze instanties bedreigen. In het verlengde hiervan wordt gevraagd of er een trend richting uitbesteden is, en wat de belangrijkste criteria in deze zijn, criteria die afgeleid zijn in hoofdstuk 2. Samenwerking kan zijn beslag krijgen in verschillende wijzen waarop de praktijkcomponent van het leerlingwezen vorm kan worden gegeven. Ontwikkelingen en knelpunten hier zijn onderdeel van de vraagstelling,
- De vraag naar de effecten van subsidies is een belangrijke in het onderzoek. Hier gaat het vraagstuk van de produktiviteit van een leerling aan vooraf,
- De mate waarin wegkoop en verloop als een probleem wordt ervaren, en de omvang van bindingsmaatregelen op bedrijfs- en bedrijfstakniveau zijn voorwerp van onderzoek,
- De problematiek van het opleiden in kleine bedrijven krijgt apart aandacht: ervaren kleine bedrijven meer knelpunten bij het opleiden, en in hoeverre compenseren zij een lagere deelname aan formele opleidingen met meer on-the-job training,

4. Arbeidsverhoudingen

- Tot slot de invloed van verhoudingen tussen sociale partners, de positie-inname van de sociale partners zelf, en de invloed van personen bij het tot stand komen van opleidingsbeleid op brancheniveau.

Bij de organisatie- en financieringsvragen is onderscheid gemaakt tussen het leerlingwezen, scholing voor werkenden en in een aantal gevallen ook scholing voor doelgroepen (werklozen, allochtonen, herintreders). Daar om-, her- en bijscholing vaak voortbouwt op het leerlingwezen[100], zowel qua curriculum (zelfde cursus-

---

[100] Hier zal maar kort op de structuur van het leerlingwezen in worden gegaan. Het leerlingwezen verenigd werken en leren. Basis is de leerovereenkomst (vaak met een arbeidsovereenkomst gekoppeld), gesloten tussen leerling en werkgever "ten overstaan van het landelijk orgaan". Er zijn ruim 30 (binnenkort te fuseren tot 12) van deze organen, die toezicht houden op correcte uitvoering van de Wet op het LW. De organen zijn branchegewijs georganiseerd en worden bipartite bestuurd. Het orgaan heeft consulenten in dienst die beoordelen of de werkgever in staat is de praktijkcomponent voldoende invulling te geven (cq. de leerling geen klusjesman/vrouw wordt maar ook daadwerkelijk wat leert) en die controleren of het leerplan wordt nageleefd. Het landelijk orgaan neemt de opleiding van de praktijkleermeester voor haar rekening en neemt examens af. De kosten van het landelijk orgaan komen voor rekening van O&W. Eveneens voor rekening van dit ministerie komen de kosten van het beroepsbegeleidend onderwijs, de theoriecomponent (1 à 2 dagen per week) die door een van de dertig streekscholen verzorgd wordt. Voorts verzorgen een vijftiental regionale organen de voorlichting en de sociaal-pedagogische begeleiding. De meeste landelijke organen kennen naast de primaire opleiding (instroomeis lbo/mavo), die meestal een duur heeft van twee jaar, ook voortgezette en tertiaire opleidingen.

modulen) als qua verzorgingsstructuur (zelfde instanties), zijn beide trajecten in het onderzoek betrokken.

Zoals in het eerste hoofdstuk aangegeven zullen de sectorstudies in twee categorieën gegroepeerd worden. De eerste categorie, tegelijk ook de verdere inhoud van dit hoofdstuk, betreft branches die al wat langer, d.w.z. tenminste vanaf 1984 maar vaak al eerder, een O&O-fonds kenden gericht op het stimuleren van opleidingsactiviteiten in de bedrijven. Criterium bij dit hoofdstuk was dat dit stimuleren in ieder geval behelsde het egaliseren van opleidingskosten. In het volgende hoofdstuk staan sectoren centraal die in de vorm van een landelijk orgaan voor het leerlingwezen in hun bedrijfstak al een opleidingsinfrastructuur kennen, maar waar de post-initiële structuur minder omvangrijk, van recentere datum of minder bekend is, alsmede sectoren waar het leerlingwezen maar een zeer beperkte rol speelt.

Doel van de schets is te bezien in hoeverre de opleidingsintensiteit wordt bepaald door omgevingsveranderingen en in welke mate branchebeleid een rol kan spelen. Hiertoe is ingegaan op de knelpunten bij het ontstaan van gevoerde strategie als de resultaten ervan.

Op de keuzecriteria van de branches is in paragraaf 1.6 al ingegaan: er is gestreefd om een brede spreiding over bedrijfstakken te krijgen, om sectoren op te nemen met een relatief groot aandeel (zeer) kleine bedrijven, en is tevens gekeken naar de absolute omvang van de landelijke organen. In dit hoofdstuk komen aan de orde:

- grafische industrie,
- metalelektro,
- metaalbewerking,
- horeca,
- haven,
- bouwnijverheid.

n.b.: voor de haven geldt dat de egalisatie van opleidingskosten na 1990 afgeschaft is.

4.2 Grafische industrie

De grafische industrie is een goed voorbeeld van de (on)mogelijkheden van een sectoraal opleidingsbestel. De grafische industrie was in 1925 de eerste sector waar het principe van werkend leren geïnstitutionaliseerd werd. Sociale partners hebben steeds belang gehad bij een dergelijk bestel. Met het opleidingsbestel is steeds ingespeeld op de veranderende omstandigheden in de branche. Thans vindt een verdere flexibilisering en regionalisering plaats. Men kende al vroeg een vorm van kostenegalisatie. Ondanks deze inspanningen ligt de opleidingsintensiteit voor werkenden niet bovengemiddeld. Wellicht speelt de gedegen initiële opleiding hier een rol, misschien is de omgevingsdruk niet voor alle subbranches zo enorm. In ieder geval wijst ook de recente terugval in scholingsinspanning er op dat de effec-

ten van een scholingsbestel in deze sector, nationaal en internationaal vaak ten voorbeeld genomen, toch ook zijn grenzen kent.

1. Bedrijfstakstructuur

Het grafisch produktieproces omvat het vervaardigen en afwerken van drukwerk. Het produktieproces kan onderverdeeld worden in de fasen pre-press, drukken (naar techniek verder onder te verdelen in hoogdruk, vlakdruk (offset) en diepdruk) en afwerking. De verhouding in werkgelegenheid in grafisch geschoold personeel tussen deze fasen is 3:2:1. Het betreft hier driekwart van totale werkgelegenheid van 60 duizend mensen. Hiermee is de werkgelegenheid weer terug op het niveau van 1980. Buiten de grafische industrie werken naar schatting nog eens 30 à 40 duizend mensen in grafische beroepen. De omzet is 11 miljard (1991). Naar produkt nemen kranten, tijdschriften en reclame elk ongeveer eenvijfde van de omzet voor hun rekening, en boeken/jaarverslagen, verpakkingen en formulieren elk een 10%. Het produktievolume is sterk conjunctuurafhankelijk en fluctueert sterker dan dat van de totale industriële produktie (Rabobank, 1987). Het aantal bedrijven ligt rond de 3500. Exclusief de eenmansbedrijven (2000) heeft ruim de helft van de bedrijven minder dan 10 werknemers in dienst, en 80% minder dan 20 werknemers. Driekwart van de werknemers werkt echter in een bedrijf met tenminste 20 werknemers. De concentratiegraad ligt hiermee iets boven het Europees gemiddelde (*Social Europe*, suppl. 89/6 "New technologies in printing and publishing"). Na een relatieve groei van het mkb in de jaren zeventig is vanaf begin jaren tachtig het werkglegenheidsaandeel van de 200+ bedrijven gestegen[101]. De meeste bedrijven richten zich op een of twee fasen van het produktieproces.

Arbeidskwalificaties. De grafische industrie kent een lange opleidingstraditie. Reeds vanaf begin deze eeuw bestaat er een stelsel van opleidingen gecoördineerd door (voorgangers van) het Grafisch Opleidingscentrum (GOC). Tot eind jaren zeventig bestonden er 42 vaste beroepsposities met bijbehorende opleidingen, diploma's en loontabellen. Deelname aan de opleiding was per CAO verplicht gesteld wilde men in de sector werken. Functie-inhoud en beroepsopleiding vallen samen. Opleiden geschiedde in het kader van het leerlingwezen. Het produktieproces kan als homogeen worden gezien; voor elke fase zijn een beperkt aantal procédé's.

Technologische vernieuwingen, vooral de automatisering, hebben een diversiteit aan produktieprocessen tot gevolg gehad. Niet meer staat in elk bedrijf dezelfde apparatuur, en niet meer heeft elk bedrijf een gelijke werkorganisatie. Processen werden bedrijfsspecifieker. Behalve andere vaardigheden is ook vereist een continue aanpassing aan nieuwe processen en dus het steeds aanleren van nieuwe vaardigheden. Flexibiliteit is noodzakelijk.

---

[101] Cijfers gebaseerd op statistieken werkgeversvereniging KVGO, Stroeken (1987), ITS/Hövels & Van den Berg (1992). Het CBS komt in zijn *Statistiek van het Ondernemingenbestand* 1991 op ruim 5 duizend bedrijven uit. Het verschil is volgens het KVGO te verklaren uit enerzijds het meenemen van bedrijven die weliswaar als "grafisch" ingeschreven staan bij de Kamers van Koophandel, maar in wezen dit niet zijn (vb. ontwerp-bureau's) als anderzijds de onvoldoende opschoning door het CBS van dit bestand van bedrijven die inmiddels gestopt zijn.

Het opleidingsbeleid is aangepast. Er kwam een brede initiële basisopleiding, met drie primaire opleidingsvarianten, waarna specialisatie volgt. Niet meer voor één bepaalde functie, maar voor een van de 24 "beroepsvelden". De direkte één-op-één relatie tussen opleiding en functie is komen te vervallen. Vanaf medio jaren zeventig komt er een stelsel van om- en bijscholing, met gelijke diploma's als de initiële opleiding. Beide soorten opleiding worden ondergebracht in het GOC. Het proces van verdere modulering is nog niet ten einde.

Het loslaten van de een-op-een relatie tussen opleiding en beroep en de grotere heterogeniteit van de sector lijken te duiden op een toenemende bedrijfsspecificiteit van de kwalificaties: "de diversiteit in produkten en machines wordt zo groot dat vaklieden niet zonder meer uitwisselbaar zijn" (ITS/Hövels & Van den Berg, 1992, 21; vgl. ook Kayzel, 1985; Veersma, 1987, 1992). Al onze respondenten stelden evenwel dat het overgrote deel van de kwalificaties bedrijfs*tak*specifiek zijn. De diverse systemen in bedrijven verschillen niet zodanig dat personeelswisseling moeilijk wordt. Wel geven de grote bedrijven via functiescholing een wat sterkere bedrijfsspecifieke invulling.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. In de jaren zeventig werd het traditionele loodzetten vervangen door fotografische zetsystemen. Nauwelijks was deze techniek ingeburgerd, of met de komst van de computer kon het zetten en opmaak computergestuurd geschieden. Hoewel ook de afwerking (vouwen, binden, verpakken) geautomatiseerd wordt, gaan ontwikkelingen het snelst in de pre-press. De invoering van deze computergestuurde technieken is vanwege de hoge kosten, gebrek aan geschoold personeel en kinderziekten tot ver in de jaren tachtig beperkt gebleven (BOGI 1, 1987[102]). In 1988 bleek slechts 11% van de grafische bedrijven over DTP-configuraties te beschikken (Desk Top Publishing; de mogelijkheid om met software-pakketten op de PC teksten te redigeren) (Keikes Konsultancy, cit. *Graficus Magazine/Grafiview*, jan. 1989). Krachtiger en goedkopere PC's en dito software maakten dat het voorbereidingstraject veel toegankelijker is geworden. Met tegenwoordige DTP-systemen kunnen kleuren in lage resolutie ingescand worden en kan de gehele fase voor het daadwerkelijke drukken verzorgd worden. De prijszetting en gebruikersvriendelijkheid zijn zodanig dat nu wel de sterke penetratie verwacht wordt (BOGI 2, 1991). Voor de periode 1990-1995 wordt een arbeidsproduktiviteitsstijging van 20% verwacht. De kleine bedrijven die een en ander niet kunnen behappen, zullen bepaalde activiteiten moeten gaan uitbesteden. De technologische ontwikkelingen in de pre-press worden ook geïllustreerd door de kortere afschrijvingstermijnen. Verscheidene respondenten schetsten dat de afschrijvingstermijnen nu 2 à 3 jaar bedragen, waar dit in de jaren zeventig nog 8 jaar was.

In het drukken zelf is voornamelijk sprake van overschakeling van de klassieke hoogdruk (drukkende beelddelen liggen verhoogd op de drukvorm, als bij een

---

[102] Beroepssamenstelling en Opleidingsbehoefte in de Grafische Industrie, een onderzoek naar vraag- en aanbodontwikkelingen, en daarmee kwalificatie- en opleidingsbehoeften, voor de grafisch-technische beroepen, verricht in opdracht van het Grafisch Opleidingscentrum GOC. Het eerste rapport (1987) besloeg de periode 1986-1991.

stempel) naar vlakdruk of offset. Drukken blijft een mechanisch proces. Wel kunnen er nog steeds verhogingen van de draaisnelheid plaatsvinden door efficiency-verbeteringen. Dit wordt mede mogelijk gemaakt door automatisering van de bediening. De technologische ontwikkeling is hier minder spectaculair. Er wordt een lichte verhoging in de arbeidsproduktiviteitsstijging voorzien. Wel treedt er door de automatisering een integratie van voorheen separate technieken op. Dit wordt ook door respondenten bevestigd. De gemiddelde afschrijvingstermijn is volgens onze respondenten gedaald van 15 naar 10 jaar. Hetzelfde voor de afwerking, ook hier wordt het traject bepaald door mechanische wetmatigheden. Technologische ontwikkelingen leiden tot mooiere afwerkingsmethoden, en de komst van computers leidt tot een verschuiving van produkt- naar procesbeheersing.

Afzetmarkt. De afzetprognoses zijn gunstig. Zowel in het BOGI-rapport als in het Britse Papis-rapport (cit. *Graficus Magazine*, 1991/5-6) komt men uit op een afzetstijging van 4% voor de komende jaren. In de jongste prognoses zijn de effecten van de economische haperingen merkbaar; men spreekt eerder van een "bestendiging" (jaarverslag KVGO 1991). Een ontwikkeling die zich nog in haar beginfase bevindt is het verschuiven van werk naar de opdrachtgevers. Met name in de opmaaksfeer zullen klanten door gebruik van DTP steeds meer zelf kunnen uitvoeren. Drukwerk kan drukklaar op flop worden aangeleverd; "De klant van vandaag is de concurrent van morgen". Voor de toekomst worden zowel verticale als horizontale integratie, veroorzaakt door toenemende concurrentie van andere media en toenemende concurrentie in het algemeen, als belangrijkste tendensen genoemd (Printing 2000, opgesteld door het Stanford Research Institute; cit. *Graficus Magazine*, Lente 1991). De toegenomen aanschaf van gecombineerde "floppykrakers/modems" door zetterijen komt vooral omdat de klant steeds vaker teksten op schijf of via modem aanlevert (Keikes, cit. *Graficus Magazine/Grafiview*, jan. 1989). In het KVGO-jaarverslag 1989 wordt over de groeiende diversiteit in de branche opgemerkt "dat in de laatste tien jaren van de twintigste eeuw de grafische industrie niet (meer) zal bestaan" (vgl. ook Douben, 1987). We hebben in feite te maken met een "constructie van verschillende sectoren". Dit wordt onderschreven door enkele respondenten, zij het dat er niet zoveel nieuws onder de zon is - de toenemende diversiteit in media alsmede mogelijkheden voor de klant zelf bepaalde schakels uit te voeren was er altijd al.

In KVGO-jaarverslag 1989 werd over "1992" gezegd dat dit jaartal "niet zozeer gezien werd als het moment waarop alles ineens anders zou zijn - eerder veroorzaakte "1992" geleidelijk een verandering in de mentaliteit". Uitvoer speelt met een aandeel van 8% (835 mln., 1991, KVGO, 1992) van de omzet ook geen overheersende rol[103] (omgekeerd wordt een bijna evengrote hoeveelheid grafische produkten ingevoerd).

---

[103] Het CBS vindt een veel hogere exportwaarde, van 2,6 miljard. Het verschil is gelegen in de niet-grafisch toegevoegde waarde. Indien een drukker een boek à 30 gulden aan een uitgever levert die deze exporteert tegen f.100,-, dan telt het KVGO de 30 en het CBS de 100.

Arbeidsmarkt. De arbeidsmarkt was tot voor kort redelijk ruim. Door het "creatieve" imago van het grafisch beroep is de instroom tot 1991 redelijk op peil gebleven. Wel verwacht tweederde van de bedrijven dat het personeelsprobleem in de toekomst zal toenemen, waar slechts 7% een afname verwacht (Keikes, cit. *Graficus Magazine/Grafiview*, juli 1990). De werving wordt verbreed, richting mavo en dergelijke. Van de acht ton die de werving jaarlijks kost, gaat eenderde op aan werving van leerbedrijven. Als gevolg van het genoemde imago is het aanbod geconcentreerd in de pre-pressberoepen terwijl de werkgelegenheidsontwikkeling juist het sterkst is in de druktechniek en nabewerking. Men wil de werving hieraan aanpassen. Verder is men ook van zins de werving op nog jongere mensen (tot basisschool aan toe) te gaan richten. In BOGI 2 is berekend dat, onder veronderstellingen van technologische ontwikkelingen, natuurlijk verloop en produktiegroei, jaarlijks 1200 à 1800 nieuwe vakmensen nodig zijn. Vooralsnog kon hier met 1000 geslaagde leerlingen in het primaire leerlingwezen (1989-1991, GOC-jaarverslagen) en met bijna 400 deelnemers aan praktijkopleidingen met schriftelijke begeleiding, redelijk aan voldaan worden. De fors dalende instroom (zie later) belooft echter weinig goeds. Een drietal respondenten stellen dat deze dalende instroom nu of in de toekomst zal leiden tot extra scholing van het zittend personeel.

Overheid. Enige controles in verschillende regio's door de Arbeidsinspectie verricht brachten aan het licht dat nog op veel fronten wat loos was (zie *Graficus*, 1992, nrs. 10 en 11). Vooral op het gebied van geluid en opslag van chemicaliën lieten de omstandigheden te wensen over. Dit geeft tevens aan dat het milieuvraagstuk in de branche ook speelt. Alle respondenten gaven aan dat ter verbetering voornamelijk technische investeringen geboden zijn, en de knelpunten minder in de opleidingssfeer gezocht moesten worden. Anderzijds geeft de Arbeidsinspectie in haar rapportage zelf aan dat veel problemen te wijten zijn aan onkunde, en niet zozeer aan onwil. In de tegenwoordige opleiding krijgen beide onderwerpen in ieder geval veel meer aandacht.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. De verbreding van de kwalificatievraag stelt de branche cq. het branche-opleidingsinstituut GOC niet voor grote problemen. Haar aanbod is alleen in kwantitatieve zin onvoldoende om de gehele vraag te dekken. Het GOC heeft, aldus het jongste BOGI-rapport, in het LW-traject een opleidingsaandeel van slechts 37%[104]. Bij de vaktechnische bijscholing wordt het aandeel van het GOC beperkt door capaciteitsgebrek (het bijscholingscentrum te Veenendaal kent een 80% bezetting; beperkte mankracht verhindert ook meer in company projecten). De rest van de kwalificaties wordt verworven met eigen opleidingen of externe opleidingen (bijvoorbeeld leveranciers). Capaciteitsbeperkingen worden alom als belangrijkere factor gezien dan een afnemende bedrijfstakspecificiteit van de kwali-

---

[104] De opleidingsvraag was 2000 personen per jaar, waarvan tweederde ontstaat door opvulling natuurlijk verloop en de rest door personeelaanwas. Het aantal afgeleverde vaklieden (m.n. leerlingwezen) bedroeg hier ruim 700 (37%). Dit percentage ligt hoger indien aangenomen wordt dat "drop-outs" toch in de branche blijven hangen (vgl. ook ITS/Hövels & Van den Berg, 1992).

ficaties. Dit wordt bevestigd in het onderzoek "Opleiden op maat" (GOC, 1990), handelend over het opleidingsbeleid in bedrijven. Het grootste deel van de bedrijven mist geen opleidingen in het opleidingsaanbod, en is ook tevreden over de opleidingsmogelijkheden.

Branchebreed wordt een beleid gedragen wat gericht is op kennisconcentratie in de GOC/lycea. Sedert enige jaren wordt gewerkt aan een eenduidige kwalificatiestructuur voor de voltijds- en deeltijdsopleidingen. Waar het GOC opleidt voor grafisch-technische beroepen, vinden in de 5 lycea / grafische mbo meer de kaderopleidingen plaats. De 3500 leerlingen (eind 1991) kunnen kiezen uit drie richtingen; esthetisch (lay out), economisch-administratief en technisch. Laatstgenoemde richting leidt niet op tot grafisch-technische beroepen, dit is bij CAO voorbehouden aan het leerlingwezen, maar betreft meer machinekennis en dergelijke.

De eerste poot van het GOC is de Vereniging Beroepsopleidingen Grafische Industrie VBGI, het landelijk orgaan voor het leerlingwezen. De instroom in het primaire leerlingwezen is gestegen van 500 in 1983 tot ruim 1500 in 1989. Sindsdien is de instroom dalende, tot 1300 in 1991 en nog geen 800 in 1992 (voorlopige cijfers, stand december 1992). De terugval is het grootst in de prepress, waar nu juist leerlingen zich het meest voor aanmelden. Aan voortgezette opleidingen zijn in 1991 560 mensen begonnen. De praktijkopleidingen met schriftelijke begeleiding kende in 1992 tegen de 300 deelnemers.

Opleiden geschiedt on-the-job. Bedrijfsscholen komen bijna niet voor. Het produktieproces leent zich hier niet zo makkelijk voor; er moet gewerkt worden aan dure machines waarbij het niet goed mogelijk is de verschillende onderdelen of basisvaardigheden apart te oefenen. Het "muurtje metselen" kan hier niet geoefend worden los van het bouwen van een huis. Verder speelt de diversiteit aan technieken, met een gering aandeel gemeenschappelijke vaardigheden, hier een rol. Dit beeld verdient evenwel nuancering; in een vijftal instituten is het wel mogelijk jaarlijks 30 tot 40 gehandicapte leerlingen in verschillende fasen van het drukproces op te leiden. Wellicht speelt bij het beperkte off-the-job opleiden mee dat de grafische lycea (waarin mts, kmbo en bbo zijn opgenomen) ongaarne concurrenten op de markt zien verschijnen. Enkele bedrijven hebben wel een eigen school voor opleidingen met een aanvullend karakter. Het boventallig opleiden dat verder nog plaatsheeft (een bedrijf werd enige malen genoemd) werd toegeschreven aan een enkele voortrekker. In de CAO 1991 is afgesproken dat het GOC samenwerking tussen kleinere ondernemingen in de vorm van GOA's zal bevorderen. Voorts onderzoekt het GOC de mogelijkheden tot simulatie-onderwijs. In het bijzonder bij computergestuurde apparatuur liggen hier mogelijkheden. Vooralsnog heeft de praktijkopleiding dermate veel voordelen (omgaan met werkdruk, storingen, communicatieve aspecten) dat het off-the-job opleiden zich beperkt tot doelgroepen.

De Stichting Bijzondere Opleidingen SBO is de tweede poot van het GOC en verzorgt opleidingen die niet onder het leerlingwezen vallen. Naast de cursussen in Veenendaal zijn dit schriftelijke of, in toenemende mate, in-company opleidingen. De geringe bedrijfsomvang verhindert grootschalig intern opleiden. Alhoewel het GOC nog immer het grootste deel van de opleidingsactiviteiten voor haar rekening neemt is er wel een trend richting uitbesteding naar andere aanbieders (met name

in de pre-press), aldus de respondenten. Gedeeltelijk komt dit door de beperkte capaciteit in het bijscholingscentrum, gedeeltelijk ook echter is hier sprake van bewust weglopen (goedkoper, flexibeler). Vanuit werknemerszijde wordt dit niet echt toegejuicht, daar alleen GOC-diploma's branchebreed erkend zijn. In de branche is de afspraak gemaakt dat de 5 grafische lycea GOC-opleidingen gaan verzorgen. Aldus wordt de toegankelijkheid vergroot. Het GOC moet zich dan gaan ontwikkelen naar een stafbureau met alleen een opleidingstaak voor nieuwe en speciale cursussen. De vijf werkgebieden van de lycea vormen ook de basis voor het arbeidsmarktbeleid. Het bleek niet mogelijk per RBA-regio een brancheplatform van de grafische industrie te vormen; regio's zijn gecombineerd naar werkterrein van de lycea. De idee is via deze fora tevens de arbeidsvoorziening vorm te geven.

Financiering. Bij CAO wordt 0,3% van de loonsom geheven ten behoeve van het vereveningsfonds en 0,2% ten behoeve van het opleidingsfonds.

Uit het vereveningsfonds, dat sinds 1983 bestaat, kregen werkgevers tot 1990/-1991, voorzover bij het fonds aangesloten[105], die in het kader van het primaire opleiding een leerling in dienst nemen een vergoeding van f. 5.000,-, aan te vullen met f. 2.000,- indien de opleiding met succes voltooid wordt. De BVL wordt met uitzondering van de doelgroepbijdrage geheel doorgesluisd (publiciteitskosten komen ten laste van de bedrijfstakheffing). M.i.v. het schooljaar 1991/1992 is het subsidiestelsel drastisch gewijzigd. De basispremie is verhoogd van vijf naar zes duizend gulden. Daarboven komt een bedrag dat afhankelijk is van het instroompercentage. Indien dit aantal nieuwe leerovereenkomsten in verhouding tot het bestand technische werknemers boven de 6% ligt, ontvangt men een extra subsidie. Hoe hoger het percentage, hoe hoger de additionele subsidie. Deze bonus loopt op tot 18 duizend gulden indien het percentage 11% of meer is. De diploma-toeslag blijft ongewijzigd.

Uit het opleidingsfonds krijgen werkgevers de helft van de cursuskosten van bijscholing vergoed, evenwel alleen voor GOC-opleidingen. Het beleidsbepalend orgaan is het Centraal Bureau voor Grafische Bedrijven, een paritair bestuurde koepel dat naast arbeids- en opleidingsvraagstukken ook over tal van andere sociale beleidszaken beslist. Administratie en kas worden uitgevoerd door het Algemeen Sociaal Fonds.

De bruto kosten van een leerling kunnen globaal gezet worden op een ton over twee jaar. Grootste deel zijn loonkosten (bij CAO is de koppeling tussen leer- en arbeidsovereenkomst vastgelegd). Twee gesprekspartners van werkgeverszijde stelden de produktiviteit van een primaire leerling in verhouding tot die van een volleerd vakman op "de helft" respectievelijk "beperkt, in ieder geval minder dan de helft". De subsidie dekt hiermee ten hoogste een kwart van de netto kosten. Een respondent van een intermediair instituut schatte de produktiviteit hoger in, zeker meer dan de helft. Als voorbeeld werd genoemd de langdurig werkloze wier pro-

---

105 Naar schatting is 90% van de werkgevers aangesloten bij het KVGO (3000 leden). Enkele categorieën bedrijven vallen niet onder de CAO en dragen derhalve niet bij aan het fonds (sociale werkplaatsen, huisdrukkerijen).

duktiviteit op 100 dagen per jaar gesteld wordt. Een leerling scoort zeker zo goed. Hiermee komt de subsidie op ongeveer de helft van de kosten. De werknemersvertegenwoordigers zeiden echter dat de leerling bijna even produktief was ("zeker driekwart") als de gewone werknemer, waarmee de ondernemer meestens quitte kan spelen. Deze opmerking werd later wel gerelativeerd door te stellen dat het produktieproces wel eens aangepast moet worden aan de leerling, waarmee produktieverlies kan optreden. Opgemerkt moet worden dat er een grote diversiteit tussen dure en goedkope opleidingen bestaat. Dit wordt vooral bepaald door de kosten van de machines, die soms tot enkele tientallen miljoenen kunnen oplopen.

SBO-opleidingen komen in aanmerking voor vergoeding van 50% van de cursusprijs. Deze cursusprijs is een kostendekkend gemiddelde van alle cursuskosten, inclusief indirekte kosten (zij bedraagt nu ruim f. 600,- p.d.). Er is geen maximum in het aantal (dag)delen dat per bedrijf gesubsidieerd wordt. Een extra subsidie hier wordt niet nodig geacht; het effect zou volgens de respondenten marginaal zijn en bovendien zit men al "vol". Door het gesloten karakter komen andere aanbieders niet in aanmerking voor de 50% subsidie. Wel worden ontwikkelingskosten voor opleidingen van andere instituten, als het KVGO-onderwijsinstituut Stivako, deels vergoed. Ook zijn de SBO-opleidingen door hun grafisch-technische inhoud minder relevant voor niet-grafisch geschoold personeel in de bedrijfstak (met 17.000 werknemers bijna eenderde van het totaal, bovendien sterk stijgend)[106].

Dat alleen het GOC mag aanbieden is afgedwongen door de vakbonden die, door de paritaire samenstelling van het GOC-bestuur, zo invloed op kwaliteit en inhoud van de opleidingen kunnen uitoefenen. Een verruiming van de subsidiemogelijkheden voor andere aanbieders zou niet ten koste hoeven te gaan van het GOC, indien men alleen het kwaliteitstoezicht zou houden (en de uitvoering "open" maakt). Dit idee werd verworpen door de vakorganisaties. Naast het concentreren van de kennis bij een enkel instituut werd door een der respondenten ook de mentaliteitsverandering die dit vergt als reden genoemd. Het is een breuk met de traditie dat alles, uitvoering èn examinering, paritair moet blijven. Momenteel wordt dit systeem schoorvoetend meer open. In de zeefdruk-CAO, een aparte CAO voor het zeefdrukbedrijf (bijna 200 bedrijven) komt nu ook de zeefdruk-opleidingen van Stivako per 1990/1991 voor subsidiëring in aanmerking, terwijl ook in de binderijsectie gedacht wordt aan het meer ruimte geven aan particuliere opleidingsinstituten. Anderzijds zien we dat enkele aanverwante kleine branches met een eigen CAO (verpakkingen) hun opleidingen door het GOC laten verzorgen. Ook de beperking tot grafisch-technisch geschoold personeel zal over enige tijd mogelijk sneuvelen (het FNV pleit hier al voor). Op dit moment wordt het zogenaamde functiewaarderingsonderzoek gehouden. Volgens enige gesprekspartners zou een neveneffect kunnen zijn dat tevens niet-grafische opleidingen voor subsidiëring in aanmerking kunnen komen.

---

[106] Een deel van het administratief personeel kent een eigen CAO grafisch-administratief, waar ongeveer 8000 werknemers onder vallen. Over dit loondeel wordt trouwens ook niet bijgedragen aan de opleidings- en vereveningsfondsen.

Over het effect van de BVL plus egalisatie wordt verschillend gedacht. Primair is de eigen kwalificatie-behoefte. Subsidie kan nochtans in beperkte mate invloed hebben op de omvang. Deze invloed loopt langs verscheidene lijnen. Ten eerste betekent subsidie het verschil in de marge; het kan het onderscheid betekenen tussen een of twee leerlingen opleiden, tussen wel of niet een jaartje overslaan. Ten tweede heeft het effect op een eventuele afweging "wegkopen of opleiden". Wegkopen wordt als duurder beschouwd, en ruim tienduizend gulden kan de balans net doen doorslaan. Daarnaast is er ook een psychologische component, die naar boven kan komen indien de BVL afgeschaft zou worden: dan hebben bedrijven een excuus om niet of minder op te leiden. Deze effecten tezamen doen op een na alle respondenten de BVL per saldo een gematigd positief oordeel geven in het beïnvloeden van het aantal praktijkleerplaatsen. Volgens Kayzel (1985) heeft de BVJ met name kleine bedrijven er toe gebracht om leerlingen aan te nemen. Voor de SBO-subsidies werden gelijkluidende antwoorden gegeven. Geconfronteerd met de forse daling na de sterke stijging van de subsidies stelden alle respondenten dat het effect van de hogere subsidies onmeetbaar is; mogelijk zou zonder de stijging de daling nog veel sterker geweest zijn.

Voor doelgroepen ligt de zaak iets anders. Bij een verplichte arbeidsovereenkomst zouden deze nagenoeg niet aan de bak komen, derhalve werkt men hier met stageovereenkomsten. Het zijn niet zozeer de kosten die hier beperkend werken maar het gebrek aan voorscholing, plus een te hoge leeftijd (te ver boven de twintig), en hiermee samenhangend, onvoldoende in het werkritme zittend; men is niet "opleidingsrijp". Illustratief in dit verband is dat men in enkele projecten wel voldoende instroom had, maar juist de uitval extreem hoog was. De doelgroepencomponent wordt niet doorgesluisd maar gebruikt voor begeleiding. Jaarlijks vangen circa 200 mensen per jaar in doelgroepprojecten aan (80 allochtonen en 120 gehandicapten), de helft behaalt uiteindelijk een diploma. De kosten worden op 20 mille per cursist per jaar geschat; 50/50 opgebracht door de branche en arbeidsvoorziening. Men kent een schakelprogramma voor allochtonen, en verscheidene scholingsprojecten voor allochtonen en gehandicapten. Voor deze doelgroepen alsmede vrouwen (een kwart van de instroom) is tevens apart voorlichtingsmateriaal.

Men maakt gebruik van de BBS bij doelgroepprojecten, zonder wie deze een beduidend kleinere omvang zouden hebben. De SSWB wordt incidenteel gebruikt.

Wegkoop. De grafische bedrijfstak kent een unieke anti-wegkoop bepaling. Bij CAO is vastgelegd dat een leerling na voltooiing van de opleiding verplicht is tenminste 1 jaar in dienst van het bedrijf te blijven waar hij opgeleid is. De regeling werkt ook andersom: de werkgever is verplicht hem 1 jaar in dienst te houden. Er is dus sprake van dubbele binding. Deze formule lijkt de onzekerheid verbonden aan het "prisoners-dilemma" voor een deel weg te nemen. Alhoewel er volgens de werkgeversvertegenwoordigers veel naar de regeling geïnformeerd wordt, stellen de meeste respondenten dat de bindingsregeling maar beperkt effect heeft; "als je iemand kwijt wil, kan dat toch wel, en als de leerling weg wil, idem". De regeling heeft dan ook vooral een preventieve werking. Navraag bij het Centraal Bureau Adviescommissie Ontslag gaf een redelijk positief beeld: zonder de regeling zou het verloop beslist hoger zijn. De meeste conflicten worden trou-

wens in den minne geschikt en niet voorgebracht. Aantallen zeggen derhalve niet zoveel.

Wegkoop komt in de bedrijfstak zeker voor, al moet de omvang niet overdreven worden aldus de respondenten (vgl. ook enige andere deskundigen in *Graficus Magazine* , lente 1991, 34-35). Wegkopen is sterk conjunctuurgevoelig en concentreert zich bij geschoold personeel in de pre-press. In 1990 zei 11% van de ondernemers wel eens personeel bij collega's te hebben weggekocht (Keikes, cit. *Graficus Magazine/Grafiview*, juli 1990).

Er wordt met inverdien/terugbetaalregelingen gewerkt. Het KVGO heeft hier een modelcontract voor opgesteld, deze wordt echter slechts mondjesmaat gebruikt. De respondent van de arbitragecommissie schatte het aantal bedrijven dat gebruik maakt van deze regelingen op eenderde. Interessant is dat in 1991 KVGO-leden in de pre-press sectie er zich toe verbonden hebben normbedragen te vergoeden aan een ander sectielid, als een medewerker vroegtijdig na het behalen van een diploma het bedrijf vrijwillig verlaat en in dienst treedt bij dat ander lid van de sectie. De regeling heeft voor leden bindende werking.

MKB. Uit het onderzoek "Opleiden op maat" blijkt dat bij de 35% van de bedrijven die niet opleidt 17% van het totale technische personeel werkt. Door kleine bedrijven wordt vaak de moeilijke inpasbaarheid van opleidingen in het produktieproces en de beperkte all-round inzetbaarheid genoemd als reden niet op te leiden. Hier is door de bedrijfstak op ingesprongen met de Primaire Combinatie-Opleiding. De PCO valt niet onder het leerlingwezen (maar onder de SBO) doch het diploma is gelijkwaardig. In deze PCO-opleiding kan de leerling kiezen voor twee specialisaties in plaats van een, om zo tegemoet te komen aan de wens tot een brede en flexibele inzet. Om de inzetbaarheid in het produktieproces te vergemakkelijken is gekozen voor een schriftelijke invulling van de theoriecomponent. Verder is de opleiding een half jaar korter dan het primaire leerlingwezen. De deelname begint met een instroom van 100 leerlingen in 1991 op gang te komen. De PCO-opleiding kost ruim 7 duizend gulden maar wordt vanuit het SBO met 5 duizend gesubsidieerd. Naast de PCO is een andere faciliteit de reeds genoemde mogelijkheid tot schriftelijke vervulling van de theoriecomponent.

Volgens alle respondenten is een bezinningsproces hoe opleiden bij kleine bedrijven te bevorderen op gang gekomen. Naast de PCO-regeling, die hier een eerste resultaat van is, heeft men nu ook een aparte functionaris gezet op het tot stand brengen van GOA's bij kleine bedrijven. Daarnaast wordt gefilosofeerd over hoe verder. De trend is een beetje in de richting van een of andere vorm van geïnstitutionaliseerd opleiden in collectief verband, bijvoorbeeld regionale opleidingscentra. Anderzijds wordt in het eerder genoemde rapport "Opleiden op maat" opgemerkt dat "er geen reden is om aan te nemen dat er in de komende jaren in de bedrijven geen ruimte meer aanwezig zou zijn voor het leren in de praktijk" (GOC, 1990). En staat in het BVL beleidsplan 92/93 over het ontbreken van GOA's dat "de sector voor een substantieel deel bestaat uit kleine bedrijven, waar de beschikbare produktiecapaciteit uit bedrijfseconomische overwegingen optimaal benut dient te worden" (Centraal Bureau Grafische Bedrijven, 1992, 29).

Een respondent van vakbondszijde merkt tenslotte nog op dat de gebrekkige opleidingsinspanning van het MKB ook deels aan de instelling van de direkteur/eigenaar ligt. Het zijn vaak "zeurpieten" volgens wie niets deugt. Het KVGO deugt niet, het GOC, niks niet. Men ziet vaak niet in dat scholing eenzelfde investering in tijd, geld en moeite vergt als andere grote transacties in de produktie. Een drietal respondenten zien een redelijke tot sterke compenserende werking van on-the-job training in het kleinbedrijf; twee konden geen inschatting geven.

4. Arbeidsverhoudingen

Sinds begin deze eeuw kent de grafische industrie een "closed shop", het verplichte lidmaatschap van werkgevers en werknemers. Deze afspraak vond haar oorsprong in de wens van de werkgevers om de toetreding van ondernemingen in een toetredingsgevoelige branche te beperken, en van bonden om de professie tegen ongediplomeerden te beschermen. Inmiddels is deze verplichting, mede onder invloed van Europese wetgeving, aan het verwateren. De organisatiegraad ligt nog wel tegen de 100%. Beide partijen zien nog steeds brood in een "big deal" en drijven de zaak niet op de spits. De ATV-discussie zet de laatste jaren de verhoudingen wel onder druk. In internationaal perspectief wordt het bestaan van een om- en herscholingstraject gezien als belangrijke reden voor het gladde verloop in Nederland van de overschakeling in grafische technieken (Veersma, 1987, 1992; *Social Europe*, 89/6).

Als onderdeel van het akkoord werd ook het monopolie over bepaalde zaken aan paritair bestuurde instanties gegeven, op opleidingsgebied aan (voorlopers van) het GOC. Grafisch-technische arbeid is voorbehouden aan erkend gediplomeerden, die hun graad alleen kunnen behalen via het leerlingwezen. De verdere uitbouw van het stelsel, waaronder de tot stand koming van het opleidings- en vereveningsfonds, is in belangrijke mate gestuurd door paritair beheerde instituties. Beide partijen hadden elk hun eigen motieven om zich te organiseren; werkgevers in de vorm van goede arbeidskrachten en bescherming tegen malafide bedrijven, en werknemers om redenen van arbeidsmonopolie en beloning. Beiden hadden elkaar ook nodig om hun doelen uiteindelijk te realiseren. Deze wederzijdse houtgreep betekende dat aanpassing van het opleidingsbestel soms moeilijk was, maar uiteindelijk toch redelijk soepel verliep. Hövels en Van den Berg (1992) dichten het bestel dan ook een hoge "responsiviteit' toe, die voor een belangrijk deel toegeschreven kan worden aan het door beide partijen gehanteerde consensusprincipe. Met behoud van een basistraject zijn de beroepsopleidingen geflexibiliseerd en gedifferentieerd, terwijl de initiële opleiding gecomplementeerd werd met een stelsel van bijscholing. Tevens is met de vorming van de grafische lycea ingespeeld op overheidswetgeving als de SVM-operatie en de RBA-vorming. Ook door onze respondenten werd aangegeven dat een hoge organisatiegraad absoluut heeft bijgedragen tot het algeheel dekkende karakter van het opleidingsbestel. Wat ook meespeelde was een ander belang ervan voor werkgevers. Door twee gesprekspartners werd het voordeel voor grote bedrijven benadrukt: bescherming tegen wegkoop (het kleinbedrijf betaalt nu ook mee); door een ander werd juist het voordeel voor de kleintjes genoemd: zo beschermden zij zichzelf tegen elkaar doodconcurreren. In ieder geval heeft het KVGO nooit een groot punt gemaakt van premieheffing ter

egalisatie van opleidingskosten. Tot slot is instelling van het opleidingsfonds in 1983 vergemakkelijkt doordat de fondsbijdrage is uitgeruild tegen een stuk loonsverhoging (0,15% werknemersbijdrage).

Samenvatting. De technologische ontwikkeling heeft zich in de tweede helft van de jaren tachtig versneld. Oorzaak is de intrede van de computer. Vooral in de prepress kan met behulp van een PC met bijbehorende software veel voorbereidingswerk geschieden. Ook het drukken zelf en het afwerken wordt steeds meer computergestuurd. DTP kan zelfs ertoe leiden dat de klant het drukproces geheel of grotendeels zelf uitvoert. De omgeving stelt dus zeker zijn eisen aan de vaardigheden van het grafisch bedrijf. Er is een duidelijke trend om de rigide functiescheiding te vervangen door geïntegreerde functies. Arbeidskwalificaties zijn overwegend bedrijfstakspecifiek; wel neemt het aantal specialistische banen toe.

De grafische sector kende al begin deze eeuw een uitgebreid opleidingsbestel. Werkgevers en werknemers hadden zo elk hun eigen redenen zich te organiseren en waren tot elkaar veroordeeld wilden zij hun doelen verdere bereiken. Een groot aantal zaken, waaronder de beroepsopleiding, werden zo door paritair bestuurde intermediaire instanties geregeld. De af en toe moeizame, maar door de bank genomen flexibele aanpassing van het opleidingsbestel, is er de oorzaak van dat dit bilaterale monopolie amper door de tand des tijds aangetast is. De vorming van lycea, en daarmee samenhangend de regionalisering van het opleidingenaanbod, alsmede de introduceren van de PCO illustreren dit, terwijl een verdere modulering, de snellere vertaling van nieuwe ontwikkelingen naar opleidingen, de komst van deelkwalificaties en het denken over GOA's ook niet doen vermoeden dat het systeem in de nabije toekomst zal verstarren. Ook kan gewezen worden op de unieke anti-wegkoop bepaling in de CAO, waar een matigende werking van lijkt uit te gaan, en het ontstaan van enkele initiatieven rond transfersommen. Dit alles heeft ertoe bijgedragen dat de overgang naar nieuwe technieken in Nederland redelijk soepel is verlopen. Hiermee is aangetoond dat de arbeidsverhoudingen een belangrijke factor vormen bij het tot stand komen van een sectoraal opleidingsbeleid.

Echter, er moet ook gewezen worden op de grenzen in wat een dergelijk bestel kan bewerkstelligen. De effecten van de subsidies worden matig ingeschat. Subsidies kunnen in de marge effect hebben, maar primair blijft toch de eigen opleidingsbehoefte. De resultaten van de verdubbeling van de vereveningssusbsidie zijn nog onduidelijk, maar stemmen vooralsnog niet hoopgevend. Verder blijkt de grafische industrie toch in de CBS-enquête benedengemiddeld te scoren. Het is niet met zekerheid te zeggen waar dit aan ligt. Mogelijk speelt mee dat in 1986 de penetratie van automatisering, vooral DTP, nog gering was. Ook zitten in het opleidingsbestel enkele rigiditeiten, als het grotendeels uitgesloten zijn van subsidies voor niet GOC-opleidingen en niet-grafisch personeel. Deze beperkingen staan echter onder druk. Voorts is men bezig opleidingen deels te regionaliseren, om aldus de toegankelijkheid en de aansluiting te verbeteren.

De grafische industrie is hiermee een mooi voorbeeld van de (on)mogelijkheden van een sectoraal opleidingsbestel. Zij illustreert dat via samenwerking de sociale partners een opleidingsbestel kunnen opzetten dat enkele dilemma's als geschetst in

hoofdstuk 2 in ieder geval verzacht. Zij illustreert dat een dergelijk bestel flexibel moet en ook kan zijn. Zij illustreert dat een dergelijk bestel naar tevredenheid van werkgevers en werknemers kan functioneren. Zij lijkt evenwel ook te illustreren dat de opleidingsintensiteit in een branche sterk bepaald wordt door de produktiestructuur, de diffusiesnelheid van technologische ontwikkelingen en de conjucturele situatie.

4.3 Metaalsector

Het bestuderen van twee verschillende CAO-trajecten in één branche, de metaal, geeft de mogelijkheid naar overeenkomsten en verschillen te zoeken naar de achtergronden en effecten van een sectoraal opleidingsbestel. De overeenkomsten blijken groot te zijn. Sinds begin jaren tachtig is de technologische ontwikkeling in de metaal sterk versneld. Hoewel het door het ontbreken van data over de opleidingsintensiteit moeilijk is de bijdrage van in- en externe factoren in te schatten, bestaat het vermoeden dat deze omgevingsfactoren in ieder geval een belangrijke mate de omvang van de opleidingsinspanningen in bedrijven bepalen. De branche heeft evenwel zelf ook veel ondernomen om knelpunten rondom scholing weg te nemen. Het naar basis-arbeidskwalificaties bezien redelijk homogeen zijn van de branche, vrij sterke sociale partners en enkele krachtdadige personen vormden eerst in de grootmetaal en later in de metaalbewerking het fundament voor een sectoraal opleidingsbestel. Ook speelde mee dat de premie-inkomsten van het opleidingsfonds door beide partijen gedragen worden. Beide sectoren kennen een opleidingsfonds. Het open karakter van de cursusbundel waarborgt flexibiliteit. Het opleidingenaanbod is dan ook ruim. Ingewikkelde aanvraagprocedures en enkele aanwezige beperkingen werken echter belemmerend. Het effect van de subsidies varieert van matig tot redelijk. Men probeert in beide sectoren de strategische inbedding van opleidingen te bevorderen door meer dan de losstaande cursus een heel opleidingsplan te subsidiëren en deze tevens te helpen opzetten. De specifieke problemen van opleiden in kleine bedrijven probeert men daarnaast te ondervangen door de cursusbundel "open" te houden. Voorts is er nu ook in de metaalbewerking een trend richting meer samenwerking in meer off-the-job opleidingen.

1. Bedrijfstakstructuur

In de metaal lopen het CAO-traject (met daarin scholingsafspraken) en de CBS standaard bedrijfsklasse-indeling niet parallel. Laatstgenoemde indeling is er een naar produktgroep: basismetaal, metaalprodukten, machine-industrie, electrotechnische industrie, transportmiddelen-industrie en instrumenten/optische industrie (SBI-code 34 t/m 37). De CAO-indeling is er een naar bedrijfsomvang. Onder de metaal- en electrotechnische industrie ("grootmetaal") vallen bedrijven met 30 werk-

nemers en meer[107]. De metalelektro heeft haar eigen opleidingsfonds. De metaalnijverheid ("kleinmetaal"), in het algemeen dus bedrijven met minder dan 30 werknemers, bestaat uit een achttal subklassen: metaalbewerking, motorvoertuigen- en tweewieler, isolatie, carrosserie, goud/zilver, electrotechnisch, loodgieters- en fitters en verwarming, met elk een eigen CAO en een eigen opleidingsfonds (behalve de laatste twee die er samen een hebben). Qua inhoud ontlopen deze CAO's elkaar niet veel. Daarnaast hebben enige op het terrein van de metaal opererende bedrijven als Philips en Hoogovens een eigen CAO.

In de gehele sector werken ruim 400 duizend mensen, waarmee zij na een terugval tot 340 duizend in 1984 weer terug is op het niveau van eind jaren zeventig. Bijna tweederde is werkzaam in de 1500 metalelektro bedrijven; 110 duizend werken in de ruim 9000 metaalbewerkingsbedrijven, de grootste subsector in de metaalnijverheid. Hoewel metalelektro en metaalbewerking met elk hun eigen opleidingsfonds een verschillend opleidingsbeleid kennen, worden zij in een paragraaf behandeld daar zij qua produkt en produktieproces alsmede benodigde arbeidskwalificaties sterke overlapping vertonen. Bovendien kent de metaal één landelijk orgaan voor het leerlingwezen. Wel zal voor het sectoraal opleidingsbeleid aan de metalelektro en de metaalnijverheid elk een eigen subparagraaf gewijd worden.

Omdat het metaalberoep, zeker qua basistechnieken, voor het groot- en kleinbedrijf niet wezenlijk verschillend is, kent het één landelijk orgaan voor het leerlingwezen: de Stichting Opleidingen Metaal (SOM). BVL-subsidies worden niet direkt aan de opleidingsfondsen uitgekeerd. De subsidies voor leerlingen in de metaalberoepen worden, zowel voor de groot- als de kleinmetaal als voor de bedrijven met een eigen CAO, uitgekeerd aan de Stichting BVL/SOM. Alhoewel de SOM conform de voorwaarden een beleidsplan opstelt, voeren de verschillende O&O-fondsen elk een eigen opleidingsbeleid. Branche en beroep vallen niet samen in de metaal, waardoor bedrijven in de branche ook te maken hebben met andere leerlingstelsels, onder andere electrotechniek (VEV) procesindustrie (VAPRO) en economisch-administratief (ECABO). In de metalelektro volgt 10% van de leerlingen een opleiding bij de VEV en 10% bij andere niet-SOM organen. Er zijn bedrijven die leerlingen in dienst hebben van tot negen verschillende landelijke organen.

Arbeidskwalificaties. Allereerst kan gewezen worden op een regradatietendens. Onderzoek naar de invoering van flexibele fabricagesystemen voor verspanende

---

107 De indeling vloeit voort uit die krachtens de Organisatiewet Sociale Verzekering in bedrijfsverenigingen (10 en 11 voor de groot- resp. kleinmetaal). In de CAO's van de metaalelektro en metaalbewerking staat omschreven welke activiteiten tot de metaalelektro gerekend worden ("het been/of verwerken van metaal", waarna een opsomming van meer dan honderd activiteiten volgt), en staan bepalingen over de overgang van de ene CAO naar de andere indien een bedrijf boven of onder de 30 werknemers (1200 uur) komt. Dat in de grootmetaal nog bedrijven zitten met minder dan 30 werknemers (en in de kleinmetaal bedrijven met meer dan 30 werknemers) komt door de vrijheid die aan de bedrijven is gegeven in 1985, bij de instelling van het besluit met bovengenoemd criterium, het zgn. "generaal pardon". Dat een twintig tot dertigtal grote elektrotechnische ondernemingen onder de metaalelektro-CAO valt en niet onder die van de elektrotechnische industrie vindt haar oorzaak in het feit dat deze bedrijven vooral aan voor grote metaalbedrijven werken en men zich derhalve dichter bij deze bedrijven vond staan dan bij de kleine elektrotechnische onderneming.

bewerkingen leerde dat er ander en hoger geschoold personeel nodig is (Willenborg, 1987; Krabbendam, 1988). De opleidingseisen voor nieuw produktiepersoneel zijn de laatste jaren in 45% van de ondernemingen gestegen, in 51% gelijk gebleven en in 3% gedaald (FME-enquête, 1990)[108].

Voor het hoger- en middenkader zijn deze percentages respectievelijk 51, 47 en 2%[109]. In een beroepenanalyse- en toekomstonderzoek van het SOM (SOM/PCBB, 1987) werd unaniem door de bijna veertig deskundigen voor alle 20 onderscheiden beroepsprofielen een stijging van het opleidingsniveau verwacht. Daarnaast werd in variërende mate het zich voordoen van functieverrijking en -verbreding verwacht. Door het aan de Metaalunie gelieerde onderzoeks- en adviesbureau PKM is onderzoek verricht naar de invloed van technologische ontwikkelingen op de functie-inhoud van werknemers in de metaal (1985). Invoering van (C)NC leidde tot een verhoging van het gewenste opleidingsniveau van lts naar mts[110]. In een aantal gevallen trad ook polarisatie op. Regradatie en polarisatie zijn ook de belangrijkste trends die naar voren kwamen in een aantal onderzoeken verricht in de jaren tachtig in Frankrijk (CEREQ, 1991c).

Kayzel (1986) en Hövels c.s. (1989) wijzen op het proces van een toenemende heterogeniteit, veroorzaakt door technologische en organisatorische ontwikkelingen. Door de automatisering werden de mogelijkheden tot produkt- en procesinnovatie vergroot. Qua richting en snelheid verloopt deze diffusie in bedrijven echter in een verschillend tempo. Heterogeniteit hoeft evenwel nog niet te betekenen dat kwalificaties een meer bedrijfsspecifiek karakter krijgen. Ten eerste blijven er de basiskwalificaties die voor de metaalberoepen redelijk generiek zijn. Door een respondent werden deze op tweederde van het kwalificatieprofiel geschat[111]. Daarnaast werd in voornoemde beroepenanalyse beweerd dat CNC-vakmensen zullen moeten blijven beschikken over kennis en ervaring met betrekking tot klassieke handvaardigheden; de kennis aangaande computerbesturing dient beschouwd te worden als een surplus op, niet als een vervanging van oude kennis en ervaring. Verder is het omgaan met computergestuurde machines een vaardigheid die, eenmaal toegeëigend, toepasbaar is in meerdere produktieprocessen. Een respondent maakte een vergelijking met tekstverwerking: software-pakketten kunnen per bedrijf verschillen, maar de kloof is niet zo groot dat wisseling onmogelijk is.

---

108 Het gaat hier om een onderzoek onder 665 FME-leden. Van de bedrijven had dreikwart een werknemersbestand tussen de 30 en 250.

109 Het is onduidelijk in hoeverre hier sprake is van door een ruime arbeidsmarkt in de hand gewerkt opschroeven van opleidingseisen. Uit het onderzoek door Research voor Beleid (1988) blijkt dat veel bedrijven wat hoger inzetten omdat er onvoldoende zicht is op de gevolgen van automatisering voor de arbeidsinhoud. Naast een stijging van de opleidingseisen zijn deze eisen ook "harder" geworden; een neerwaartse bijstelling wordt minder geaccepteerd.

110 Wanneer een deel van de besturing van de machine is overgenomen door apparatuur, en dus niet meer 100% direkt door de mens geschiedt, is sprake van NC. Een besturingseenheid leest het programma af. Wanneer het programma dat als input voor de besturing fungeert zich in de vorm van programma's in het geheugen van een computer bevindt, is er sprake van CNC.

111 De opleidingen zijn onder te verdelen in de groepen Constructie (niet-verspanende of spaanloze bewerkingen als gieten, smeden, lassen e.d.), Verspaning (o.a. boren, frezen, slijpen), Montage/onderhoud en Overige. Constructie kent met vier op de tien leerlingen in het primaire leerlingwezen de grootste deelname, gevolgd door Verspaning met een kwart.

Door alle respondenten werd het heterogener worden van produkt, proces en markt onderschreven. Echter, bij de mate van bedrijfsspecifiteit van de kwalificaties werden kanttekeningen geplaatst. Voorzover de kwalificaties bedrijfsspecifiek leken te zijn werd gesteld dat de kern vaak een toch meer bedrijfstakspecifiek karakter had, en de persoon in kwestie na inwerking wel in een gelijke functie in een ander bedrijf zou kunnen werken. In ieder geval was de tendens niet dat de bedrijfsspecifiteit dermate toeneemt, dat mobiliteit ernstig beperkt wordt. Wel dat de toenemende differentiatie tussen bedrijven ertoe leidt dat het bedrijfsspecifieke aandeel groeiende is. Dat de arbeidsmarkt in de metaal omschreven kan worden als een vakdeelmarkt werd ook door Geurts en Römkens (1985) en Risseeuw (1991) geconcludeerd, beide op basis van enkele case-studies.

2. *Omgevingsfactoren*

Technologie. De technologische ontwikkeling, met name automatisering, wordt door Hövels e.a. (1989) genoemd als een van de hoofdredenen die genoopt hebben tot het aanpassen van het leerlingwezen (modulering en flexibilisering). De invloed van informatica, zo wordt gemeld in het beleidsplan 1989-1992 van de SOM, zal steeds groter worden. Tevens wordt door de technologische ontwikkeling de levenscyclus van produkten steeds korter, aldus de SOM. Deze ontwikkelingen, versterkt door de toenemende concurrentiedruk die gesignaleerd wordt, vereisen flexibiliteit in produktieproces en daarmee flexibele aanwending van de medewerkers. Alle gesprekspartners[112] bevestigden dat de technologie zich nu sneller ontwikkelt dan enige decennia terug. In de metalelektro bedroegen de investeringen eind jaren zeventig/begin jaren tachtig nog 2,5 miljard gulden, maar deze liggen sinds 1987 tussen tot 4,5 en 5 miljard per jaar. De afschrijvingstermijn van conventionele machines is 10 jaar, van (C)NC-machines 3 à 5 jaar (waarbij deze machines vaak wel een langere bedrijfstijd hebben). De bewerkingsnauwkeurigheid in bijvoorbeeld (niet-)verspanende bewerkingen en lassen is sterk toegenomen, terwijl met produktie-automatisering een forse daling in instel-, bewerkings- en doorlooptijden bereikt kan worden, wat bij korter wordende produktlevenscycli en kleiner wordende serie-grootte van grote betekenis is (zie bijvoorbeeld *Metaal & Techniek*, 1989/8, 56-71; 1990/11, 20-21). Een respondent zei dat er de laatste 10 à 15 jaar meer was gebeurd dan in een halve eeuw daarvoor. Doelend op de intrede van de computer kwalificeerde een ander de vereiste omschakeling "als een schilder die gaat fotograferen". De doelfunctie is gelijk, maar de te bewandelen weg radicaal anders. Door enige gesprekspartners in de metaalbewerking werd erop gewezen dat automatisering maar door een minderheid van de bedrijven toegepast werd. Zij maakten een tweedeling tussen een grote groep bedrijven die een continue en beperkte technologische ontwikkeling doormaakte, en een kleine groep waar de technologie steeds frequenter werd aangepast (vgl. ook onderzoek van Slot e.a/EUR, cit. *Metaal & Techniek*, 1990/3, 100-101). Het produktieproces is in de metaalbewerking ook duidelijk kleinschaliger; het hoofdprodukt bestaat in bijna

---

[112] Gesproken is met 11 respondenten, 4 van werkgeverszijde (2 maal Metaalunie, 1 maal Vereniging FME, 1 maal CWM), 4 van bondszijde (Industriebonden FNV en CNV elk 2) en 3 van intermediaire instanties.

40% van de bedrijven uit unica-produktie, in 37% uit kleinserie (2-50 stuks) en in een kwart uit grootserie/massa-produktie (Hofman e.a., 1989). Onderzoek in de metaalbewerking leerde dat in 1990 de helft van de bedrijven geautomatiseerd was (gebruik van (C)NC-machines, Computer Aided Design CAD, en/of Computer Aided Manufacturing CAM) (Coenegracht e.a., 1992a; in het onderzoek waren grotere bedrijven licht oververtegenwoordigd). In 1988 was dit nog 40%. De automatisering is niet vergaand: op een schaal van 1 (=niet geautomatiseerd) tot 10 (=geheel geautomatiseerd) steeg de gemiddelde score van 2,33 in 1988 tot 3,89 in 1990.

In de eerder genoemde beroepenanalyse schatte de deskundigen "dat CNC en andere geautomatiseerde produktiesystemen in 1995 in het kleinbedrijf circa 50% en in het grootbedrijf circa 70% uit zullen maken van het totale produktieproces" (SOM/PCBB, 1987, 34). Kwaliteitsverbetering en kostenbesparing noopt tot automatisering, aldus de deskundigen. Door enige respondenten in de metaalbewerking werd dit voor het kleinbedrijf als te optimistisch beschouwd. Wel betoogde het merendeel dat we nu middenin het diffusieproces zitten. Bijna eenderde van de bedrijven is van plan in 1991-1992 te investeren in computergestuurde produktie-apparatuur (Coenegracht e.a., 1992a).

Dat de invloed van informatica steeds groter zal worden blijkt ook uit een enquête naar scholings- en arbeidsmarktaspecten uitgevoerd door het FME (1990): 84% van de ondernemingen verwacht de komende jaren in automatisering te investeren. Het opleiden van het produktiepersoneel werd vaak beargumenteerd vanuit technologische ontwikkelingen/nieuwe technologieën en multi-inzetbaarheid van het personeel: 81% van de ondervraagde ondernemingen gaf aan dat het opleiden van het produktiepersoneel ook verband hield met all-round inzetbaarheid (voor het midden- en hoger kader bedroeg dit percentage 43%). Niet alleen onderschreven alle respondenten het belang van de factor technologie, allen gaven ook aan dat er hier ook sprake is van een substantiële versnelling. Begin/medio jaren tachtig werd als omslagpunt genoemd.

Afzetmarkt. De dynamiek van de afzetmarkt is als factor al genoemd. De marktontwikkelingen kenmerken zich door een verscherping van de klanteisen. Voorheen was er sprake van een sterke klantentrouw, soms mede veroorzaakt door het geringe aantal bedrijven dat een bepaald specifiek procédé beheerst. Door de introduktie van (C)NC-machines is het assortiment verbreed en is ook een snellere omschakeling mogelijk. Ook ontwikkelingen in de communicatie-technologie spelen hierbij een rol, waarbij een gesprekspartner wees op de invloed van alleen al de fax in reductie van tijd en onzekerheid. De klant kan meer eisen, het bedrijf kan zich minder verschuilen. Een respondent maakte melding van levertijden die nu dagen of weken bedragen waar dit vroeger een maand of meer was. Uit verschillende enquêtes blijkt een sterke mate van produkt-, proces- en marktvernieuwing. 84% van de bedrijven heeft in de tweede helft van de jaren tachtig produkten en/of produktiemethoden vernieuwd (ledenenquête CWM, 1991). 45% van de bedrijven nam in de periode 1988-1990 nieuwe produkten in het pakket op; een gelijk percentage boorde nieuwe afzetmarkten aan (Coenegracht e.a., 1992a); voor het tijdvak 1991-1992 liggen beide percentages elk 10% hoger.

Uit een scholingsbehoefte-onderzoek van het EIM (1987) gehouden in het metaalbewerkingsbedrijf blijkt een cursus "kwaliteitszorg", door driekwart van de ondernemingen genoemd als "zeer belangrijk", de hoogste belangstelling te noteren. Gesteund door EZ hebben werkgeversorganisaties kwaliteitsprojecten opgestart. Het Metaalunie-project heeft geresulteerd in een managementinstructie, die gezien kan worden als een opstap naar een kwaliteitssyteem volgens de NEN-ISO 9000 normenserie. Deze cursus alsmede een groot aantal cursussen die in het kader van de instructie gevolgd worden komen in aanmerking voor de bijscholingssubsidie van de branche (zie later). Daarnaast zijn er in verscheidene regio's en branchegroepen kwaliteitsprojecten opgezet. Na enige thema-dagen gehouden te hebben begeleidt de CWM lidbedrijven bij kwaliteitsprojecten. Dissonant geluid is dat concurrentie op basis van prijs (CWM, 1991) en prijs/kwaliteit (Nipo, cit. in *Metaal & Techniek*, 1992/10, 91) nog overheersend worden geacht, waarbij in het laatste onderzoek werd gesignaleerd dat het hebben van een ISO-certificaat in de lijst selectiecriteria helemaal niet zo hoog scoorde.

Een sterke concurrentiedruk is inherent aan deze branche, met een exportquote van tegen de 50%. De internationalisatie zal volgens eenderde van de bedrijven een toenemende concurrentie tot gevolg hebben, terwijl de helft der bedrijven hier geen gevolgen ziet (CWM, 1991). Vooral harmonisatie van technische normen alsook vermindering van administratieve en grensbelemmering worden belangrijk geacht. Voorts blijkt uit een sterkte/zwakte-onderzoek onder het mkb in de metaal dat men zich maar gebrekkig oriënteert op de buitenlandse markt, zich te positief en gemakzuchtig opstelt en onvoldoende gebruik maakt van de grote mogelijkheden die de eenwording biedt (*Financieele Dagblad*, 14-11-1991; *1992-nieuws*, 22-11-1991). De richtlijn machineveiligheid, die aan de meeste machines minimum-eisen stelt (en dit met het CE-vignet waarmerkt), heeft nochtans slechts beperkte gevolgen daar de normen in het algemeen niet hoog liggen. Effecten van andere veiligheidseisen en technische normalisaties zijn nog onduidelijk, daar de inhoud bij vele onderwerpen nog niet bekend is.

Arbeidsmarkt. Een decennium geleden al, in een periode van recessie en gedaalde werkgelegenheidsomvang, werd een tekort aan geschoolde metaalbewerkers gesignaleerd (EZ, 1981). De aansluiting op de arbeidsmarkt wordt nu "op onderdelen als krap" beschouwd (Research voor Beleid, 1988). Tegenover de 10.000 vacatures (1987) staan weliswaar 46.000 werklozen, maar hiervan kunnen maar 5000 direkt geplaatst worden. De gebrekkige aansluiting is deels te verklaren doordat het opleidingsniveau van het aanbod niet aansluit bij de vraag, en deels aan de weinig via formele kanalen lopende werving door bedrijven en het weinig geprofileerd zijn van de metalelektro bij de ingeschreven werklozen. Het aantal vacatures is verder gestegen tot ruim 14 duizend in 1990, doch weer gedaald tot onder de 9 duizend in 1991.

De daling van het aantal jongeren heeft zich pas recentelijk vertaald in een daling van het aantal leerlingen. Dit bedroeg voor het totaal van metaalberoepen in 1991 12 duizend (hiervan komt 40% voor rekening van de grootmetaal en 25% voor de metaalbewerking). Na een stijging van de instroom in het primaire leerlingwezen van 3 duizend in 1983 tot 5200 in 1990 is deze in 1991 gedaald tot 4500. Het

aantal leerlingen van 27 of ouder is relatief toegenomen. Desondanks merkt de SOM op dat "al sinds 1987 door de metalelektro-bedrijven wordt gesignaleerd dat er 25 à 30% van het aantal beschikbare opleidingsplaatsen onbezet blijft" (Beleidsplan 1989-1992, 4).

Circa tweederde van de bedrijven verwacht de komende twee jaar veel tot zeer veel wervingsproblemen voor vakmensen (Coenegracht e.a., 1992a). Uit een door de Metaalunie gehouden ledenenquête bleek dat ruim 1200 bedrijven 4000 vacatures hadden (*Metaal & Techniek*, 1990/9, 107-108), vooral betreffend geschoold personeel. Uit de voornoemde FME-enquête blijkt dat 78% van de ondernemingen de komende jaren problemen denkt te ondervinden bij het vinden van gekwalificeerd personeel. Voor de helft gaat het hier om vaklieden, voor ruim een kwart om hoger technisch en leidinggevend personeel. Als oorzaak van de personeelsproblemen wordt genoemd zowel de kwalitatief als kwantitatief onvoldoende uitstroom uit het technisch beroepsonderwijs, versterkt door demografische ontwikkelingen en een negatief imago, als een groei in de branche zelf. Enkele respondenten zien nu reeds een additionele scholingsvraag ten gevolg van de ontgroening; enkele anderen voorzien voor de toekomst dat de dalende instroom van nieuwe krachten zal leiden tot een bijkomende scholingsvraag voor het huidig personeel.

In 1989 is een driejarige wervings- en imagocampagne opgestart om het imago van de bedrijfstak metaal te verbeteren (Kies Techniek). Deze promotiecampagne maakt deel uit van een breder traject. Dit begint met gastlessen op de basisschool door zogenaamde bedrijfstakadviseurs (BTA). Gestart in 1987 door de Stichting O+O (opleidingsfonds metalelektro) worden door VUT-ters inmiddels 1200 gastlessen verzorgd waarmee bijna 30 duizend scholieren worden bereikt (*Metalelektro Profiel*, jan. 1992). Daarnaast functioneren in het land een 15-tal zogenaamde ontdeklokalen, veelal verbonden aan pedagogische hogescholen, waar praktijklessen kunnen worden gegeven. Kies Techniek heeft als hoogtepunt de jaarlijkse open dag, waar zo'n 100 duizend personen bedrijven bezoeken. De campagne (f. 2 mln. per jaar) wordt betaald door de O&O-fondsen in de metalelektro en -nijverheid.

Overheid. Op een enkeling na zien de respondenten dat huidige en te verwachten ontwikkelingen in milieu- en arbeidsomstandighedenwetgeving naast extra investeringen in de logistieke en technische sfeer ook een extra opleidingsvraag tot gevolg zal hebben. In 1990 is de Metaalunie het project Milieuzorg in de Metaal gestart. Het project resulteerde in onder andere een milieuzorgsysteem. Bijscholing vormt hier een onderdeel van; gelijk aan het kwaliteitssysteem komt deze scholing in aanmerking voor branchesubsidies. Daarnaast kent hun verenigingsperiodiek sedert 1992 een milieukatern. FME en CWM hebben beide hun eigen milieuwerkboek of -zakboek met elk een bijbehorende checklist. Opleidingen in dit kader gevolgd komen meestal in aanmerking voor bijscholingssubsidies. Hetzelfde geldt voor arbo-cursussen. Begeleiding in het kader van het CWM-project over arbeidsomstandigheden is als cursus declareerbaar.

3. Organisatie & Financiering
Omdat het opleidingsbeleid binnen de metalelektro en metaalbewerking verder langs verschillende lijnen loopt wordt de organisatie- en financieringsstructuur voor beide sectoren in aparte subparagrafen behandeld.

4.3.1 Metalelektro

Organisatie. De praktijkopleiding in het kader van het leerlingwezen geschiedt van oudsher in leerhoeken en bedrijfsscholen. Zeker de grote bedrijven hebben een voldoende omvang om een aparte leerhoek of school op te zetten, maar ook veel middelgrote bedrijven hebben voldoende mogelijkheden (en leerlingaantallen) om het leren af te zonderen van het produktieproces. In 1990 leidden ruim 400 bedrijven op, waarvan 50 via een bedrijfsschool. Dit aantal is na een groei nu constant. Tegenover 40 bedrijven die meer dan 10 leerlingen opleiden staan evenwel ook bijna 250 bedrijven met maar 1 of 2 leerlingen. Veel bedrijven leiden ook op voor andere bedrijven uit de branche. De grootste scholen behorend bij de zeer grote concerns leiden soms zelfs tien maal zoveel mensen op dan ze zelf nodig hebben. Deze capaciteit stamt nog uit de jaren vijftig en zestig. In de recessie eind jaren zeventig/begin jaren tachtig is hier flink bezuinigd. Onder invloed van de economische neergang liep deze in de metalelektro terug van 6.000 leerlingen per jaar in de zestiger jaren naar 2.000 in 1982. Daarnaast kwam het systeem onder druk te staan onder invloed van automatisering, waardoor opleiden een steeds kostbaarder aangelegenheid werd, en die ook noopte tot flexibilisering (snellere aanpassing opleidingen). Opleiden werd ook kostbaarder door de stijging van het wettelijk minimum(jeugd)loon.

Werkgevers drongen aan op loslating van de leer-arbeidskoppeling. De vakbeweging pleitte voor het boven het individuele bedrijfsniveau uittillen van de beslissingsverantwoordelijkheid bij het aanbieden van praktijkleerplaatsen, de werkgevers zagen meer heil in een forse overheidsbijdrage. Mede geïnitieerd door Wagner en het Stichtingsakkoord uit 1982, werd in de CAO van 1983 de basis gelegd voor een vernieuwd scholingsbestel. De koppeling leer-arbeidsovereenkomst kwam te vervallen; leerlingen krijgen een "vergoeding". Verder werd de opleidingscapaciteit ondergebracht in 15 regionale, paritair bestuurde, stichtingen; leerlingen konden alleen met de stichting een leerovereenkomst sluiten. Ook vond er een egalisatie van de opleidingskosten plaats. Uit een bedrijfstakheffing (eerst 0,2% van de loonsom, in fasen verhoogd tot 0,9%[113]) wordt een fonds gevormd waaruit opleidende bedrijven een bedrijfstakbijdrage krijgen. Voor het (primaire) leerlingwezen is 0,6% gereserveerd. De hoogte van deze bijdrage is afhankelijk van de produktiviteit van de leerling. Daar deze door afzondering van de leeractiviteiten van het produktieproces meestal gering is (het equivalent van max. een halve dag) vallen de meeste leerlingen in categorie A, inhoudende een vergoeding van f. 10.250,-

---

[113] Soms blijven de uitgaven achter bij de inkomsten uit heffing. Zeker in het begin vond reservevorming plaats. Om een te grote opeenhoping te vermijden wordt aan heffing weliswaar vastgehouden, maar wordt er niet altijd tot volledige inning overgegaan. Voor het CAO-jaar '90/91 is geheel niet geïnd, in 91/92 0,5%, terwijl in 92/93 weer de gehele 0,9% zal worden geïnd.

voor het eerste leerjaar, en f. 12.650,- voor het tweede leerjaar. Er gelden verhoogde bedragen voor enkele duurdere opleidingen. Ongeveer eentiende van de leerlingen wordt on-the-job opgeleid, waar de leerling een belangrijk deel van de werktijd produktieve arbeid verricht (C-situatie; de subsidie-hoogte bedraagt hier f. 3.250,- respectievelijk f. 5.650,-). De B-variant (eveneens rond de 500 leerlingen) ligt hier tussen in. Boven deze bedragen komt nog de BVL plus GOA (in totaal f. 5200,-).

Sinds 1986 is een deel van de bedrijfstakbijdrage, 0,2%, exclusief bestemd voor her-, om- en bijscholing (HOB). Begonnen is met experimenten waarbij bedrijven een subsidie van 50 à 100 gulden p.p. per dag konden krijgen. Daarnaast is een aanvang gemaakt met het opzetten van een cursusbundel. Nu krijgt een bedrijf dat werknemers een cursus uit de bijscholingscatalogus laat volgen een vergoeding van 50% van de cursuskosten (=direkte kosten), met een maximum van f. 500,- p.p. per cursus. Voor werknemers boven de 40, werknemers zonder afgemaakte beroepsopleiding of voor vrouwen zijn de getallen 60% respectievelijk f. 650,-. Per bedrijf is de subsidie maximaal 0,8 maal de eigen heffingsbijdrage. Individuele werknemers kunnen bij hun werkgever een verzoek tot het volgen van een cursus indienen; een afwijzing dient door de werkgever schriftelijk gemotiveerd te worden. In het jaar 1989/1990 werd voor 9 duizend cursisten subsidie uitgekeerd. Men is van mening dat uiteindelijk tenminste 1 op de 5 werknemers per jaar een cursus moet gaan volgen. 0,1% is bestemd voor voortgezette beroepsopleidingen (VBO), studiebeurzen en loondervingsvergoedingen in geval een werknemer een dergelijke opleiding volgt. Tevens worden hier praktijkleermeester-opleidingen uit betaald.

Alhoewel alleen cursussen uit de cursusbundel worden vergoed, is deze niet "gesloten" van karakter, daar een ondernemer kan verzoeken een opleiding die niet in de bundel staat hierin toch op te nemen. Naast een kwaliteitsscreening wordt ook geëist dat de cursus voor andere werknemers dan die in het betreffende bedrijf openstaat. Indien gemoduleerd aanwezig, staan alle VEV/SOM-opleidingen erin. In theorie is het mogelijk de trajecten van het leerlingwezen aldus geheel via bijscholing te doorlopen.

Ondanks dit open karakter van de bundel, die bovendien ook algemene cursussen (als managementcursussen, talen, communicatieve vaardigheden) bevatte, schatte men dat minder dan de helft van de totale bijscholing in de metalelektro voor subsidiëring werd aangemeld. Deels kwam dit door de in het begin nog te laag geachte subsidies (ook in verhouding tot de moeite) en door onbekendheid.

Inmiddels is deze subsidiemogelijkheid verworden tot het tweede spoor, vooral bedoeld voor de kleinere bedrijven. Hoofdtraject is het subsidiëren van uitvoeringskosten (=direkte kosten) voortvloeiend uit een opgesteld en door de ondernemingsraad goedgekeurd Bedrijfsopleidingsplan (BOP)[114]. Hier geldt als subsidiemaximum 100% van de eigen heffingsbijdrage; plus 0,2 maal deze heffing indien het plan voorziet in scholing voor de genoemde doelgroepen. Men kan maar voor een

---

[114] Criteria waaraan de OR het plan mag toetsen (waarna nog marginale toetsing van het O&O-fonds volgt) zijn: de relatie met het personeels- en organisatiebeleid; het benoemen van doelgroepen; de mogelijkheid voor de individuele werknemer tot het kenbaar maken van zijn of haar interesse voor een cursus.

van beide sporen tegelijk subsidie krijgen. De maxima gelden per CAO-periode, waarna men opnieuw voor subsidie in aanmerking kan komen. De reden het BOP tot hoofdspoor te verheffen is dat men zo de genoemde bezwaren van ondernemingen tegen het toch beperkende karakter van de bundel hoopt te ondervangen, en het strategisch denken over opleidingen te bevorderen. Het opstellen van een opleidingsplan is een stimulans om na te gaan hoe de human resources in het bedrijf strategisch aangewend kunnen worden.

Over de vraag of er een trend richting uitbesteden van opleidingen is waren de meningen verdeeld. De meerderheid zag een blijvend overheersen van intern opleiden. Alleen bij kleine bedrijven, en opleidingen voor het kader, werd uitbesteden meer en meer toegepast. Een enkeling zag een algemene, zij het lichte, trend naar externalisering. Er werd ook naar voren gebracht dat "in-company opleiden" (een extern instituut verzorgt een opleiding op maat binnen het bedrijf) groeiende is. Het al hebben van een eigen opleidingscapaciteit alsmede het zeer specifieke karakter van de kwalificatiebehoefte waren de meest genoemde redenen om intern te blijven opleiden.

In de FME-enquête is tevens gevraagd naar de cursusverzorgende instantie. Het beeld dat hier tevoorschijn komt is nogal divers. Voor produktiepersoneel hebben bedrijfsinterne opleidingen, cursussen verzorgd door commerciële bureau's, en cursussen verzorgd door de landelijke organen voor het leerlingwezen en contractonderwijs (regulier beroepsonderwijs), elk ongeveer een aandeel van een kwart. Voor het midden en hoger personeel nemen commerciële bureau's 40% voor hun rekening, gevolgd door intern (22%) en leerlingwezen/contractonderwijs (16%). Samenwerkende bedrijven maken in beide gevallen een kleine 6% van de verzorgingsstructuur uit. Het betreft hier nogal eens cursussen door het moeder/zusterbedrijf; van "authentieke" samenwerking tussen bedrijven zonder bloedverwantschap is maar sporadisch sprake. In company opleiden scoorde 5%. De verhouding intern/extern blijkt bij de verschillende soorten opleidingen elkaar niet veel te ontlopen. Alleen de over het algemeen wat specialistischer en minder frequent benodigde opleidingen voor het kader worden meer uitbesteed. Voor de toekomst krijgen intern (24%) en commerciële bureau's (22%) de hoogste score. 22% zegt dit af te laten hangen van de prijs/prestatie verhouding. Een relatief groot belang wordt gehecht aan het reguliere onderwijs, inclusief contract- en volwassenenonderwijs (in totaal 30%). Door de SOM wordt dit trouwens bevestigd: "toenemende concurrentie is er van de BBO-scholen die steeds meer contractonderwijs in de regio aanbieden" (jaarverslag 1991). Hetzelfde jaarverslag maakt tevens melding van een stijging in de cursusomzet in 1991 van 30%. De SOM, die haar profit-activiteiten heeft ondergebracht in aparte rechtspersonen, lijkt vooralsnog flexibel genoeg om ook op de bijscholingsmarkt een partij te kunnen meeblazen. Uit de FME-enquête blijkt voorts dat zelf opleiden in veel bedrijven de voorkeur verdient, omdat het in veel gevallen goedkoper is (vooral bij grotere groepen), men de eigen machines ter beschikking heeft, en het lesprogramma aan de bedrijfsvraag gerelateerd kan worden.

In de CAO van 88/90 is weer de optie opgenomen voor werkgevers om zelf, buiten de regionale stichting om, leercontracten af te sluiten. Deze mogelijkheid werd

door sommigen met zorg bezien, omdat zo de positie van de stichtingen werd ondergraven. Nu hebben de stichtingen nooit zeggenschap gehad over het aanbod van opleidingsplaatsen. Overheersend was de zogenaamde "zuivere stichtingsvariant" waarin de regionale stichtingen slechts de opleidingscapaciteit beheerden die de bedrijven hen aanboden (zie paragraaf 2.5). Bedrijven konden evenwel alleen opleiden via de stichting. De angst heerste dat met de nieuwe optie van weer zelf mogen opleiden werkgevers in grote getale uit de stichting zouden stappen, waarmee de bijl aan de wortel van het gemeenschappelijk fundament van het opleidingsbeleid zou worden gelegd. Thans wordt 10% van de leerlingen buiten de regionale stichtingen om direkt door een individueel bedrijf opgeleid. De voordelen van het onderbrengen van de opleidingscapaciteit bij de stichting (gemeenschappelijk werving, afnemen examens, aanvragen subsidies, en enigszins een rem op het onderling wegkopen) zijn blijkbaar voor de meeste bedrijven nog steeds groter dan de nadelen (vakbeweging die opeens invloed gaat krijgen).

Ondanks de toegenomen heterogeniteit in de bedrijfstak is er overeenstemming over een basiscurriculum in het primaire leerlingwezen[115], en over de noodzaak dat de capaciteit van de opleidende bedrijven in het belang van de gehele bedrijfstak op niveau blijft. Bij de vervolgopleidingen, zowel het secundair en tertiair leerlingwezen als de her-, om- en bijscholing, is dit gemeenschappelijk belang veel minder. De verscheidenheid naar produkt en bedrijfsgrootte gaat bij de verder vereiste kwalificaties een grotere rol spelen, evenals het concurrentievoordeel dat een bedrijf kan halen door het in dienst hebben van beter geschoold personeel.

Financiering. De bedrijfstakbijdrage tezamen met de BVL/GOA-subsidie is via structuur van de A-, B- en C-variant afgestemd op de produktiviteit van de leerling. Daar bijna alle leerlingen in de A-situatie opgeleid worden kan men stellen dat de gemiddelde produktiviteit van een primaire leerling op 10 à 15% ligt. Alle respondenten bevestigden dit beeld. Zij stelden dat als de totale kosten voor de werkgever op 100 gesteld worden, de totale tegemoetkoming gemiddeld 80% bedroeg. Door iedereen werd echter benadrukt dat er een grote spreiding is tussen bedrijven. De extremen liggen bij de bedrijven die nog niet de helft van de kosten kunnen dekken, tot bedrijven die quitte spelen of zelfs winst maken. Vaak ligt dit aan de kwaliteit van de opleiding (nieuwe apparatuur of afdankertjes) en ook aan de mate waarin de school "bijklust" ('s avonds cursussen geeft en dergelijke). Ook de mate van doorberekening van vaste en variabele kosten (waaronder salaris praktijkopleiders) door het moederbedrijf speelt een rol. Volgens een persoon konden de bedrijven, zowel zij die on-the-job als off-the-job opleiden, geheel van de subsidie rondkomen.

Recent onderzoek (EIT, 1992) bevestigt deze uitkomst in redelijke mate. In dit onderzoek onder 21 metaalbedrijven blijken de totale kosten voor een leerling in een A-situatie op 27 duizend gulden te liggen. Na aftrek van de (beperkte) produk-

---

115 Dit wil natuurlijk nog niet zeggen dat alle bedrijven hiervan kunnen leven. Hövels & Verijdt noemen in hun onderzoek naar de praktijkcomponent in het leerlingwezen (1987) als reden voor bedrijven in de metaalelektro om niet aan het leerlingwezen deel te nemen naast onbekendheid en het ontbreken van de eigen behoefte (de conditio sine qua non) het te lage opleidingsniveau van het LW of het te bedrijfsspecifiek zijn van de benodigde kwalificaties.

tiviteit resteert ruim 25 mille (spreiding tussen 17 en 42). Stellen we hier de subsidie tegenover (16 à 18 duizend) dan bedraagt de dekking tweederde. De variatie is nochtans fors.

Ook voor HOB is de vraag gesteld welk percentage van de totale kosten door de subsidie gedekt wordt. De striktere voorwaarden (waaronder het maximeren van de subsidie tot de eigen bedrijfstakbijdrage voor HOB) en het ontbreken van overheidsfinanciering leiden ertoe dat het dekkingspercentage hier waarschijnlijk lager zal liggen. Dit blijkt inderdaad het geval te zijn; de vergoeding werd op maximaal een kwart van de totale kosten geschat (percentages tussen de 15 en 25% zijn genoemd). Ook hier is weer sprake van een grote spreiding, tussen de 10 en 40%. Hier moet bij gezegd worden dat dit percentage al hoger is dan enige jaren geleden, toen slechts ± 10% gedekt werd. Dit percentage werd algemeen als te laag beschouwd om de doelstellingen te realiseren. Benadrukt is dat het hier ook nooit de opzet is geweest een zo hoge dekking als in het leerlingwezen te realiseren. "Aanjaagfunctie" en "stimulering" zijn hier de doelstelling. De branche wordt door de meesten als te heterogeen beschouwd om veel verder te kunnen gaan (vandaar ook de nadruk op het BOP in plaats van de cursusbundel). Bovendien zijn de meeste bedrijven van voldoende omvang om verdere intensivering zelf te kunnen realiseren. Ook een systeem van scholingsverlofdagen vond geen brede ondersteuning. Het voordeel dat hieraan toegedicht wordt, nl. dat elke werknemer zo in aanmerking komt voor scholing, wordt teniet gedaan door de overdraagbaarheid van de scholingsverlofdagen tussen werknemers en ook in de tijd (opsparen over jaren), waardoor er materieel weinig verschil is met het huidige systeem. Mogelijk voordeel zit in de eenvoud en de aanspreekbaarheid.

De gesubsidieerde HOB kwam slechts langzaam van de grond. Bij een loonsom van ongeveer 8 miljard gulden, betekent een heffing van 0,2% dat jaarlijks 16 miljoen ter ondersteuning beschikbaar is. Voor 1988/1989 is echter maar 1 miljoen uitgekeerd. Een jaar later is dit verdubbeld. Weer een jaar later is de her-, om- en bijscholing goed op gang gekomen. Voor 1990/1991 is HOB begroot op 13,4 miljoen. Hiervan is 11 miljoen bestemd voor BOP's, en 1,6 miljoen voor cursussubsidie. Beide bedragen zijn geheel gerealiseerd.

In het eerste jaar dat met BOP's is begonnen, 90/91, werden er 208 plannen met verzoek tot subsidie ingediend. Hiermee was bijna de helft van de werkgelegenheid in de bedrijfstak gemoeid. In 91/92 is dit toegenomen tot 334 (130 duizend werknemers). Grotere ondernemingen lopen voorop; bedrijven met minder dan 100 werknemers hebben slechts 41 BOP's ingediend. Men verwacht dat op termijn veel meer bedrijven, ook kleinere, hieraan zullen meedoen. Om dit te bereiken worden de personeelskosten van enkele opleidingscoördinatoren bij werkgevers- en werknemersorganisaties vergoed. Tevens wil men in 1993 een software-programma gereed hebben waarmee bedrijven hun opleidingsinspanning kunnen vergelijken met die van soortgelijke bedrijven. Het programma zal tevens een opleidingsadvies (met subsidiemogelijkheden) geven.

Door de respondenten wordt de invloed van de subsidies op het aantal opleidingsplaatsen matig tot redelijk ingeschat. De eigen opleidingsbehoefte zet evenwel de kaders. Door alle respondenten wordt de nadruk gelegd op het meer principiële

karakter van een BVL: De BVL geeft aan in hoeverre de samenleving iets over heeft voor deze duale invulling van beroepsonderwijs. Door de hoofd personeelszaken van een groot bedrijf met een eigen bedrijfsschool is tijdens een FME-congres gesteld dat afschaffing van de BVJ zou betekenen dat "de deur op slot zou gaan" (FME, 1989). Door enige respondenten is dit gerelativeerd. Maar door een vakbondsman die belast is met het opleidingsbeleid in meerdere sectoren wordt deze uitspraak niet als grootspraak afgedaan. Verscheidene bedrijfsscholen zouden inderdaad sluiten als de BVL verdween; er zou teveel geld bij moeten en opleiden heeft ook weer niet de grootste prioriteit. Door een enkeling wordt gesteld dat de doelgroepencomponent zijn werk doet, in die zin dat de aandacht op witte vlekken die hier liggen gevestigd wordt. Vanaf 1985 is met behulp van de doelgroepencomponent hier een beleid ingezet. Voor meisjes houdt dit een intensievere en aangepaste werving in, alsmede aparte deelprojecten voor meisjes zonder technische vooropleidingen (met verlengde duur). Anno 1991 zijn er zo'n 130 meisjes in opleiding. Voor herintredende vrouwen bestaan gelijksoortige projecten. Vanaf 1989 is men begonnen met een allochtonenproject. Men concentreert zich in eerste instantie op het ontwikkelen van een voorschakeltraject, en bouwt sterk op begeleiding door allochtonen zelf. Een gehandicaptenproject is in voorbereiding. Vanwege de hoge trajectkosten wordt slechts f. 1.000,- gulden doorgesluisd.

Een, zeg verdubbeling, van de HOB-subsidie, dan wel door de overheid, dan wel via het O&O-fonds, zou voor bijscholing weinig effect hebben. Het gaat immers om stimulering en bewustwording, en dit wordt met de huidige regeling voldoende bereikt. Wel is al genoemd dat een te lage subsidie, zoals die in de beginfase nog bestond, te gering is om deze aanzwengeling te bereiken. Afschaffing zou desondanks maar een beperkt effect hebben volgens de geïnterviewden. SSWB en BBS werden volgens sommige respondenten niet, volgens andere beperkt gebruikt, maar waren nooit doorslaggevend.

Wegkoop. Er blijken weinig stappen te zijn ondernomen om de band tussen betalen en genieten van opleidingen verder te versterken. Voor het leerlingwezen lijkt dit ook niet zozeer nodig, daar de kosten hiervan grotendeels gecollectiveerd zijn. Volgens de respondenten is nooit overwogen om een deel van de kosten niet door het opleidende bedrijf, maar door het bedrijf dat de leerling in dienst neemt te laten opbrengen, bijvoorbeeld door een transfersysteem. De uitvoeringsproblematiek wordt hier als belemmering gezien; naast de administratieve beslommeringen is er ook het probleem dat niet bijgehouden wordt wie waar gaat werken, überhaupt niet of de leerling wel binnen de sector blijft. Bij de HOB gelden deze belemmeringen nog in veel sterkere mate daar in verhouding tot de opleiding de contractkosten hoger zijn. Het aannemen van de loonsom als heffingsgrondslag is eigenlijk vanzelf gegaan. Volgens een respondent is wel eens overwogen om in plaats van de loonsom de omzet te nemen. Juist ook vanwege de toenemende differentiatie verwachtte deze persoon dat de heffingsgrondslagproblematiek in de toekomst nog wel eens naar voren zou kunnen komen.

Voor het in dienst nemen van een leerling kunnen bedrijven die aan het O&O-fonds bijdragen een plaatsingspremie van f.1.000,- groot krijgen. In een breder vlak is hier sprake van een versterking van de lijn betalen-genieten, maar dan

gericht op het voorkomen dat niet-betalende bedrijven (vooral buiten de branche) de leerling wegkopen na zijn of haar opleiding. Ook de aanblijfpremie is hierop gericht. Deze houdt in dat een leerling die tenminste een jaar bij een werkgever in de metalelektro in dienst blijft, een premie krijgt van f. 1.000,- (in de CAO 91/93 verhoogd tot f. 2200,-). Het effect van deze regelingen op de omvang van wegkopen is niet bekend. Concurrentiebedingen, studiekosten regelingen en dergelijke komen volgens alle respondenten in beperkte mate voor.

MKB. De metalelektro omvat merendeels middelgrote tot grote bedrijven. Voor de kleine bedrijven die de branche kent zien de respondenten als grootste knelpunt voor de bijscholing de onmisbaarheidsproblematiek. Het organisatorisch opvangen van personeel op cursus is in een bedrijf dat slechts enkele werknemers telt een groot probleem. Het zou kunnen zijn dat een financiële tegemoetkoming in een klein bedrijf, dat veelal geen apart opleidingsbudget kent en dat vaak een onzekerder en meer discontinue orderstroom heeft, zwaarder telt. Volgens drie respondenten legt een subsidie hier inderdaad meer gewicht in de schaal, twee respondenten zien hier geen extra effect.

Men kent geen scholingsconsulenten als in de metaalbewerking (zie later). Wel wordt door het O&O-fonds (een deel van) het salaris van enige opleidingsadviseurs bij bonden en werkgeversorganisaties vergoed. Tot slot wordt volgens de meeste respondenten de lagere deelname aan formele bijscholingsactiviteiten door kleine bedrijven in beperkte mate gecompenseerd door meer on-the-job training, het leren van en geïnstructueerd worden door ervaren en geschoolde werknemers.

4. Arbeidsverhoudingen

Door alle respondenten werden de arbeidsverhoudingen als redelijk goed beschouwd, waarbij meermalen de opmerking werd gemaakt dat wat dat betreft Nederland een eiland van rust is en de verschillen tussen de bedrijfsklassen relatief gering zijn. De sterke organisatiegraad van de vakbeweging (tegen de 40%) werd door bijna alle respondenten wel als van belang gezien bij het tot stand komen en in stand houden van de fondsvorming. Volgens hen zou als in de branche de organisatiegraad veel lager had gelegen een en ander zonder meer minder gemakkelijk van de grond zijn gekomen.

Bij de oprichting van het O&O-fonds in 1983 dienen verder een drietal aspecten nog even onder de aandacht gebracht worden. Ten eerste is er bij de tot stand koming van dit akkoord sprake geweest van een soort uitruil: in ruil voor het loslaten van de leer-arbeidsovereenkomst voor leerlingen kregen bonden middels een paritaire samenstelling van de regionale stichtingsbesturen een vinger in de opleidingspap. Ten tweede wezen verscheidene respondenten op het belang wat de grote ondernemingen hadden bij de kostenegalisatie. Als netto-opleider subsidieerden zij eigenlijk de branche, een subsidie tijdens het dieptepunt van de economische crisis begin jaren tachtig ondraaglijk begon te worden. Deze grote, en daarmee invloedrijke, bedrijven hebben binnen werkgeverskring het accepteren van een fondsheffing vergemakkelijkt. Tot slot moet gemeld worden dat de rol van de "twee Arie's" ook ter berde gebracht is. Enkele respondenten memoreerden de pleidooien van beide heren, Groenevelt en Kleywegt, van de IB FNV respectieve-

lijk FME, die zich begin jaren tachtig hard hebben gemaakt voor de fondsvorming, ter behoud van de bedrijfsscholen en ter bestrijding van de jeugdwerkloosheid, en hebben bijgedragen aan het tot stand komen van het historische CAO-akkoord van 1983.

4.3.2 Metaalbewerking

Organisatie. Het opleidingsfonds van de metaalbewerking is de stichting Opleidings- en Ontwikkelingsfonds voor het Metaalbewerkingsbedrijf OOM, in 1984 bij CAO opgericht[116]. De scholingsheffing bedraagt voor het OOM 0,55% van de loonsom, waarvan 0,25% bestemd is ter financiering van het jeugdplan (LW), 0,2% voor de bijscholingsregeling en 0,1% voor het project langdurig werklozen.

Traditioneel wordt er on-the-job opgeleid. Bedrijfsscholen zoals de grootmetaal die kent zijn hier onbekend; waar in de metalelektro per opleidingslocatie in doorsnee acht leerlingen opgeleid werden, is dit in de metaalbewerking nog geen twee. De geringe bedrijfsgrootte is hier debet aan. Het aandeel off-the-job is wel stijgende: op dit moment vervult zeker eentiende van de leerlingen de praktijkopleiding niet in het bedrijf. Twee redenen worden hiervoor aangegeven. Ten eerste is er de technologische ontwikkeling. Door het gebruik van steeds prijziger machines wordt het on-the-job opleiden duurder en nemen de kosten verbonden aan produktiestoornissen toe. De scepsis ten aanzien van off-the-job opleiden, voortvloeiend uit een vrees voor te schoolse opleidingen en omvangrijke vaste lasten (vgl. Hövels & Verijdt, 1987) neemt af. Daarbij komt dat een toenemend aantal bedrijven dermate modern en specialistisch zijn dat conventioneel uitgeoefende basistechnieken niet eens meer in huis zijn (n.b.: aan de andere kant van het spectrum staan overigens bedrijven die qua technologie op een dermate smal terrein opereren dat zij niet die breedte in de opleiding kunnen aanbieden die vereist is). Volgens een ondernemersvertegenwoordiger zou zeker de helft van het totaal aantal bedrijven om deze reden van het SOM nooit toestemming krijgen om leerlingen in dienst te nemen. Van bondszijde wordt dit verschijnsel bevestigd, zij het dat er aparte cursussen voor deze bedrijven zijn. Als tweede oorzaak voor het off-the-job gaan wordt het gemak ervan genoemd. In een steeds turbulenter wordende omgeving wint dit punt aan gewicht. Volgens een ondernemersvertegenwoordiger speelt hierbij mee dat de leermeester, traditioneel vaak een wat oudere werknemer, tegenwoordig in de vut verdwijnt. De zestig-plusser vormde met de leerling een goed koppel - de een ervaren, de ander sterk. Een vijftig-plusser is echter nog te produktief om hiervoor ingeschakeld te worden.

De instroom is in het primaire leerlingwezen gestegen van 300 begin jaren tachtig tot ruim 1400 in 1990, maar is sindsdien gedaald tot 1200 in 1991 en ruim 800 in 1992 (stand december 1992). Bijna 2% is vrouw en tegen de 4% allochtonen,

---

[116] Voor alle bedrijfstakken in de nijverheid is een identieke CAO voor het O&O-fonds afgesloten, waarin bepaald is dat er een heffing en scholingsverlof bestaat. In bijdrage-reglementen worden dan per branche de verdere hoogten ingevuld. Deze gelijkgestemdheid komt voort uit een gezamenlijke opstelling van werkgevers- en werknemersorganisaties uit de acht branches in de nijverheid bij de CAO-onderhandelingen. Dit leidt ertoe dat de CAO's vrijwel gelijk zijn. Hövels c.s. (1989) spreken over "acht deel-CAO's binnen een CAO-traject".

beider aandeel is door gerichte projecten de laatste jaren toegenomen. De instroom heeft nu een omvang van tegen de 1% van het werknemersbestand, een lager percentage dan in de metalelektro alsmede andere industrieën in de nijverheid (electrotechnisch, voertuigen; industrieën die ook gedomineerd worden door kleine bedrijven).

Het uitbesteden van de praktijkcomponent krijgt zijn beslag door in GOA-verband aansluiting te zoeken bij de regionale opleidingsstichtingen in de metalelektro. In vier regio's wordt er geëxperimenteerd met deze "dubbele GOA's". Tot voor kort was het zo dat deze leerlingen niet in aanmerking kwamen voor BVL- en egalisatiesubsidie van de OOM, dit daar deze leerlingen conform de gang van zaken in de grootmetaal geen arbeidsovereenkomst hebben. Per 1 juli 1991 zijn deze uitkeringen ook van toepassing voor off-the-job opleidingen.

Wat betreft de bijscholing kent men het systeem van collectief scholingsverlofrecht. Werknemers in elk bedrijf hebben recht op zoveel scholingsverlofdagen als er werknemers zijn. De andere pijler van het systeem bestaat uit de cursusbundel. Het OOM neemt, voorzover scholingsverlofdagen worden aangewend, de kosten van cursussen uit deze catalogus voor haar rekening, met een maximum van f. 250,- per cursusdag. De catalogus wordt samengesteld door een onderwijskundige dienst. Er geldt de restrictie dat de cursussen in werktijd moeten plaatsvinden (een eis van de vakbeweging), en niet langer dan 5 dagen mogen duren (langere cursussen vallen niet onder de categorie bijscholing, maar regulier onderwijs). Het recht op verlofdagen is niet tussen jaren overdraagbaar; niet-verbruikte dagen vervallen op 31 december (met dien verstande dat er een overdrachtsregeling is voor één jaar). Verschillende respondenten zeiden echter dat "flexibel" met deze voorwaarden werd omgegaan (behalve dan de werktijd-eis en het maximum aantal dagen), temeer daar het de eerste jaren niet storm liep.

Het gebruik van de regeling is pas langzaam op gang gekomen. In 1987 bedroeg het aantal cursisten 1.000. In 1988 werd de catalogus voor het eerst opgestuurd naar de bedrijven. Het aantal cursisten steeg tot 1300. In 1989 werd de bundel ook naar alle (100 duizend) werknemers opgestuurd. Alhoewel het aantal cursisten steeg tot 3500 (met in totaal 9000 cursusdagen), wordt het effect van het rondsturen van de bundel (kosten: 7 ton) door de werkgevers betwijfeld: volgens hen is de respons naar aanleiding van de bundel gering geweest. Van werknemerszijde wordt dit bestreden. Uit ander onderzoek blijkt dat het met de bekendheid van de scholingsverlofregeling maar matig gesteld is, en dat zij ook geen onderwerp van gesprek is op de werkvloer (Risseeuw, 1991). De langzame start is volgens de respondenten te wijten aan het feit dat het opbouwen van een scholingsinfrastructuur en het informeren van de werkgevers de nodige tijd hebben gekost. Inmiddels is het aantal opgenomen dagen opgelopen tot 21 duizend in 1991.

Unaniem wordt onderschreven dat het gevaar dat de OOM niet meer kan voldoen aan een mogelijk steeds gedifferentieerder wordende opleidingsvraag gering is. Absoluut gezien stijgt de afzet van het OOM nog steeds, en volgens sommigen is ook het marktaandeel groeiende. Als reden voor deze sterke positie wordt genoemd het relatief bedrijfstakspecifieke karakter van de arbeidskwalificaties en het open en flexibele karakter van de catalogus. Ook niet-vaktechnische cursussen en bedrijfsin-

terne cursussen (mits bedrijfstakrelevant en na een kwaliteitstoets) komen voor subsidie in aanmerking. Van het totaal aantal gevolgde cursussen maken de niet-vaktechnische cursussen momenteel eenvijfde deel uit, en dit aandeel is stijgende (de belangstelling hiervoor bleek al uit het scholingsbehoefte-onderzoek van het EIM, 1987). Volgens de geïnterviewde vertegenwoordiger van de onderwijskundige dienst is een trend naar meer in-company opleiden (nu 1/3 deel) beslist aanwezig. Het aandeel van de SOM wordt geschat op maximaal de helft. Coenegracht e.a. (1992a) vinden een iets lager percentage, met buiten de landelijke organen een belangrijke rol voor (in volgorde) particuliere instituten, leveranciers en het regulier onderwijs.

Niet alle bijscholing vindt in OOM-verband plaats. Waar bedrijven geen gebruik maken van subsidies wordt als belangrijkste reden opgegeven een combinatie van onvoldoende voorlichting en te ingewikkelde aanvraagprocedures. Daarnaast spelen de restricties van het maximum aan cursusdagen en scholing binnen werktijd een rol (EZ/ITS, 1991a; Coenegracht e.a., 1992a). Voor bedrijven die helemaal geen scholingsactiviteiten ontplooien zijn de belangrijkste belemmeringen (in volgorde): onmisbaarheid personeel, geen passend aanbod, geen scholingsnoodzaak, ontbreken scholingswil bij werknemers, kosten en verloop (Coenegracht e.a., 1992a). Grootste knelpunten in het opleidingsaanbod zijn de afstand (te ver reizen), onvoldoende praktijkgericht, niet op maat en te duur.

Financiering. De uitkering die een ondernemer van het OOM krijgt voor het in dienst hebben van een leerling bedroeg tot voor kort 2 x f. 4800,-, voor beide jaren van het primaire traject. Het OOM krijgt aan BVL van de SOM de f. 2600,- (f. 400,- wordt ingehouden voor gemeenschappelijke werving en dergelijke). Daarnaast is er een diploma-uitkering van f. 2000,- . In totaal werd in het kader van het leerlingwezen over 1991 8,5 miljoen uitgekeerd, waarvan 3 miljoen afkomstig uit BVL-gelden. Volgens verschillende respondenten is intern en extern opleiden even duur; de kosten van aansluiting bij een bedrijfsschool zijn ongeveer gelijk aan de netto-kosten van een on-the-job opgeleide leerling (met arbeidsovereenkomst en subsidie). De schattingen in hoeverre de netto-kosten van de leerling gedekt worden door de subsidie lopen sterk uiteen. Volgens de twee werkgeversvertegenwoordigers is de produktiviteit van de leerling laag (genoemd werd 30% in verhouding tot een gewone werknemer), en dekt de subsidie maar 20-40% van de kosten. De respondent van de onderwijskundige dienst zei slechts dat het subsidiebedrag "te laag" was en de kosten een "stuk hoger" lagen; een verdere inschatting werd niet gemaakt. De gesprekspartners van werknemerszijde stellen beide evenwel dat de leerling in produktiviteit niet veel onder doet, en dat de ondernemer met de subsidie bijna quitte kan spelen, uitgezonderd het off-the-job opleiden en dure interne opleidingen. Alle gesprekspartners benadrukten wel de enorme spreiding in opleidingskosten, afhankelijk van de inspanning van de werkgever en de kosten van de opleiding (gebruik apparatuur, materiaalkosten). In het reeds aangehaalde EIT-onderzoek (1992) is tevens voor de zogenaamde C-variant (gedurende max. 4 dagen het verrichten van produktieve arbeid) bezien wat de kosten en opbrengsten van een leerling zijn. Door het betalen van het minimumloon in plaats van zakgeld zijn de kosten hoger, hier tegenover staat dat de gemiddelde opbrengsten met

f. 28.500,- ook hoger zijn. De netto-kosten worden geraamd op ruim vier duizend gulden.

Vanaf 1 juli 1991 is de OOM-subsidie per leerling verdubbeld tot f. 10.000,- per jaar. Tevens is de koppeling leer-arbeidsovereenkomst voor een jaar geschorst. Hoewel de kwantitatieve gevolgen van deze subsidieverhoging nog moeilijk geheel ingeschat kunnen worden, lijkt het er vooralsnog op dat de daling in de instroom niet tot stand is gebracht.

Voor de bijscholing is de zaak helder. Het maximum van f. 250,- vergoeding per cursusdag is meestal voldoende; de prijs van de meeste cursussen uit de catalogus vallen onder deze limiet. Gemiddeld verstrekt het OOM f. 210,- per cursusdag. De oorzaak van deze toch lage prijs is gelegen in de kwantumkorting die men kan bedwingen.

Ook hier wordt door de respondenten gewezen op het rechtvaardige karakter van de BVL: in de praktijkcomponent zit een opleidingselement dat bepaald generiek van karakter is, en beschouwd kan worden als een stuk algemeen vormend onderwijs. Hier dient de overheid aan mee te betalen. Vooral door de werkgeversvertegenwoordigers wordt gewezen op het feit dat zij deze kosten voor hun rekening nemen, terwijl het rendement ervan niet altijd bij henzelf terecht komt. De gehele maatschappij profiteert ervan. Ter vergelijk wordt dan gewezen op het hoger onderwijs, waar het publieke aandeel in de kosten veel groter is. Of zoals een van hen zei: "de tandarts hoeft zijn opleidingskosten ook niet in de prijs van het eindprodukt door te berekenen".

Het effect van de gehele subsidie wordt door één respondent nihil geacht. De overige respondenten gebruiken de classificaties "beperkt", "matig" en "zeker wel". Door hen wordt vooral gewezen op de excuusfunctie en het beknibbelen, wat zich vooral zal voordoen bij het kleinbedrijf. Uit het onderzoek van Hövels & Verijdt (gebaseerd op gesprekken in bedrijven en met functionarissen op branchenivеau) blijken de kosten toch "als belangrijkste oorzaak van het instorten van het aantal opleidingsplaatsen" (1987, 70). Of de BVL in geval van afschaffing gecompenseerd wordt blijft onduidelijk (mede doordat tijdens de interviews net de subsidie-verdubbeling speelde), maar dat het systeem blijft is zeker. Primair blijft dat er alleen opgeleid wordt als men personeel nodig heeft. Toch ontstaat een beeld van een iets matigende werking die van de subsidie kan uitgaan. De subsidieverhoging wordt betaald uit de reserves die omvangrijk zijn. Vooral in de eerste jaren is meer geheven dan uitgekeerd. De reserves zijn voldoende om "voor de komende jaren" de verdubbeling te betalen. Bekend is verder alleen dat de 0,55% jaarlijks 25 miljoen gulden opbrengt. Voor de periode daarna bestond weinig weerstand tegen een verhoging van de 0,25% indien noodzakelijk.

Het effect van de bijscholingssubsidie wordt in direkte zin beperkt geacht[117]. Bedrijven zullen niet veel meer gaan scholen door de financiële tegemoetkoming. Bedacht moet worden dat de indirekte kosten hoger zijn dan de 200 à 250 gulden

---

[117] De uitkomsten van het ITS/EZ en Risseeuw zijn iets positiever, in beide onderzoeken geeft ongeveer de helft van de onderzochte bedrijven aan dat door de regeling meer geschoold is dan anders het geval geweest zou zijn.

per dag, waardoor subsidie hoogstens eenderde van de kosten dekt. Veel meer waarde wordt gehecht aan de infrastructuur (catalogus) die door de heffing mogelijk is geworden, en door het "eye-opener" effect dat de subsidie indirekt wel heeft gehad. Door een respondent van werkgeverszijde wordt op basis hiervan de conclusie getrokken dat nu de infrastructuur er eenmaal is, de subsidie per cursus net zo goed kan verdwijnen. Als de te verwachten stijging in cursusdagen zich daadwerkelijk zal voordoen, is een verhoging van de heffingsbijdrage in ieder geval onbespreekbaar.

Er wordt zeker gebruik gemaakt van overheidssubsidies bij het opzetten van bijscholing, en vooral bij de doelgroepencomponent. Op beide terreinen worden projecten aangepast aan de subsidie-voorwaarden. Volgens de respondenten was de verlofregeling ook wel zonder subsidie tot stand gekomen, maar het gebeurt nu eerder en sneller. Voor de doelgroepen geldt dit minder. Ondanks forse subsidies komt het doelgroepenbeleid moeilijk op gang, vooral door een gebrekkige instroom. Jaarlijks stromen zo'n 150 tot 200 mensen dergelijke projecten in; het rendement (in het behalen van een diploma) ligt tussen de kwart en de helft. Enkele projecten zijn niet van de grond gekomen. Volgens de werkgeversvertegenwoordigers is hier sprake van weggegooid geld en vakbondsstokpaardjes. Van werknemerszijde worden de effecten minder pessimistisch ingeschat; wel wordt erkend dat dit onderdeel het meest conjunctuur- en subsidiegevoelig is. Zit het tegen, dan wordt het moeilijk dit overeind te houden. De subsidie wordt deels voor trajectbemiddeling gebruikt en deels doorgesluisd. Ander onderzoek bevestigt deze wat magere resultaten; de onbekendheid met dergelijke projecten is groot, de wens er gebruik van te maken klein, en de tevredenheid van de gebruikers laag (wat vooral zijn redenen vindt in te weinig voorlichting en begeleiding, en teveel rompslomp en voorwaarden) (Coenegracht e.a., 1992b). Knelpunten zijn verder de moeilijke bereikbaarheid van de doelgroepen alsmede hun lage opleidingsniveau, vooroordelen bij werkgevers en doelgroepen, en een versnipperde structuur bij de intermediaire instanties (Van der Aa & Vlaanderen, 1991).

Wegkoop. Alom wordt het bestaan van dit fenomeen erkend, toch maakt men zich er niet erg druk om. Er leven geen plannen om hier beleidsmatig iets aan te doen. Alleen wordt de OOM-subsidie berekend op basis van het aantal weken dat men de leerovereenkomst heeft afgesloten, om te voorkomen dat een werkgever de volle subsidie ontvangt terwijl de leerling tussentijds vertrokken is. Na afloop van de opleiding zijn er geen bindingsbevorderende maatregelen. Men is bekend met de situatie in de metaalindustrie, maar door niemand van de respondenten wordt aanleiding gezien gelijksoortige of andere regelingen (bijvoorbeeld transfersom) te treffen. Ook niet door de werkgevers. Zij zien de kostenegalisatie als voldoende. De bonden zijn in ieder geval tegen bindingsmaatregelen. Het ontbreken van een discussie over maatregelen tegen wegkoop hangt misschien samen met de in de grootmetaal vaak gehoorde klacht dat het juist vooral de kleinmetaal is die bij de groten wegkoopt. Dit is de laatste tijd, aldus de gesprekspartners in beider branches, wel in betekenis afgenomen. Over de omvang van verloop onder pas gediplomeerde leerlingen is weinig bekend. Een respondent van werkgeverszijde stelde dat bijna de helft van de leerlingen vertrok, mede ook door militaire dienst. Wegkoop

deed zich volgens hem vooral voor bij hoogconjunctuur of als gevolg van een tijdelijke order bij een concurrent. En in beide gevallen is het verschijnsel amper te beteugelen. Toch blijkt uit recent onderzoek dat het vertrek van geschoolde werknemers als voornaamste neveneffect van scholing wordt gezien, en dat 40% van de bedrijven concurrentiebedingen hanteert (Coenegracht e.a., 1992a).

MKB. Door verscheidene respondenten werd wat leerlingwezen betreft als meest waarschijnlijke ontwikkeling een verdere aansluiting bij de regionale stichtingen van industrie verwacht. Ideaal is volgens sommigen de 2-2-1 variant, waarbij de praktijkcomponent deels op de werkvloer en deels in een bedrijfsschool plaatsvindt. Naast de kwestie van het opvangen van de organisatorische problemen van de werknemer op cursus wordt door de respondenten hier wat vaker dan in metalelektro de lage scholingsgraad geweten aan onwetendheid in het bedrijf. Niet weten komt vaak ook voort uit niet willen weten cq. de noodzaak van het opleiden niet inzien. Daarnaast ziet men, gelijk aan de metalelektro, on-the-job training in matig tot redelijke mate tegenwicht bieden voor de lagere opleidingsintensiteit in het kleinbedrijf.

Voor een verdere stijging wordt een meer individuele aanpak van de ondernemer nodig geacht. Met ingang van september 1991 zijn vijf Scholings- en Opleidingsadviseurs (SAV) aangesteld, die elk in hun eigen regio bedrijven moeten helpen met het opzetten van scholingsplannen, betrokken zijn bij doelgroepprojecten en een rol spelen bij de uitvoering van PR-activiteiten.

4. Arbeidsverhoudingen.

Eerder is al naar voren gebracht dat het belang van scholing door beide sociale partners onderschreven wordt. Redenen om tot instelling van een opleidingsfonds over te gaan waren: het groeiend besef van het belang van scholing (mede naar aanleiding van de Cie. Wagner), de noodzaak de bestaande opleidingscapaciteit in stand te houden, de BVJ en een beperking van de loonkostenstijging (afkoop via scholingsheffing) (EZ/ITS, 1991a). Ook ging van het een jaar eerder gesloten akkoord in de metalelektro een voorbeeldwerking uit.

In hoeverre bij het opstarten van een sectoraal opleidingsbestel met een vereveningscomponent zoiets als organisatiegraad op de achtergrond heeft meegespeeld is niet helder geworden. De organisatiegraad is met 20% aan de lage kant, bovendien zijn werknemers in de kleine bedrijven wat moeilijker mobiliseerbaar. Door de meeste respondenten wordt dit niet zo van belang geacht. Slechts een der werknemersvertegenwoordigers zei dat in geval van een beduidend lagere organisatiegraad het bestel met zijn heffingen misschien niet of minder uitgebreid tot stand was gekomen. De absolute (in plaats van relatieve) omvang van de beide bonden speelt hierbij mogelijkerwijs mee; men heeft voldoende professionaliteit en kennis in huis om op deze basis te werken en geaccepteerd te worden. Aan werkgeverszijde vertegenwoordigd de Metaalunie bijna 90% van alle bedrijven in de branche. Over personele (wan)verhoudingen die positief dan wel belemmerend hebben gewerkt is ons niets bekend geworden.

Vermeld dient te worden dat de scholingsafspraken zijn ontstaan in een periode waarin een aanzienlijke looneis op tafel lag en werkgevers de mogelijkheid zagen "om met scholingsafspraken de looneisen af te kopen" (EZ/ITS, 1991a, 68).

Samenvatting. De omgevingsdruk is in de jaren tachtig in de metaal duidelijk toegenomen. De komst van computergestuurde apparatuur heeft voor een versnelling gezorgd in de technologische ontwikkeling. De diffusie-snelheid wordt door sommige respondenten in de metaalbewerking nogal laag ingeschat. De concurrentiedruk is altijd al zwaar geweest in deze sterk internationaal opererende sector. Eisen op het gebied van levertijden en kwaliteit worden stringenter. De Europese eenwording lijkt hier maar in lichte mate voor een extra dimensie te zorgen. De personeelsproblematiek in de branche is al enige tijd groot, en zal naar verwachting eerder toe- dan afnemen. Ontwikkelingen op het terrein van milieu en arbo doen de scholingsvraag eveneens toenemen.

Dat dit alles leidt tot een stijging in de opleidingsinspanning lijkt te worden bevestigd in de FME-enquête. Gevraagd naar de verwachte ontwikkelingen in de opleidings- en bijscholingsvraag zegt 74% dat er sprake zal zijn van een stijging, terwijl 26% een gelijk blijven verwacht. Als belangrijkste redenen voor de scholingsintensivering worden genoemd: technologische ontwikkeling, allround inzetbaarheid, niveau vakbekwaamheid, nieuwe produkt en/of marktcombinaties en tekort aan gekwalificeerd personeel.

Dit doet vermoeden dat de omgevingsfactoren in ieder geval een belangrijke mate de omvang van de opleidingsinspanningen in bedrijven bepalen. Onduidelijk is in hoeverre deze inspanningen nu bovengemiddeld zijn. De CBS-enquête alleen uitsluitsel over de opleidingsintensiteit voor de verschillende subbranches per produktgroep, en de verschillende branches van SBI 34-37 bevinden zich zowel onder als boven het landelijk gemiddelde. Een andere indeling van het CAO-traject maakt dat met deze data geen indicatie verkregen kan worden van de opleidingsintensiteit in de twee besproken sectoren.

Dit maakt het lastig te bezien in hoeverre deze intensiteit nu, naast de invloed van bovengenoemde branche-externe factoren, mede bepaald wordt door het sectorale opleidingsbeleid. Hoewel deze bijdrage dus niet isoleerbaar is, kan wel gesteld worden dat beide sectoren erin geslaagd zijn een uitgebreid opleidingsbestel op te zetten.

Beide sectoren kennen een opleidingsfonds. Het open karakter van de cursusbundel waarborgt flexibiliteit. Het opleidingsaanbod is dan ook ruim. Ingewikkelde aanvraagprocedures en enkele aanwezige beperkingen (werktijd-eis) werken echter belemmerend.

De resultaten van het systeem kunnen als gematigd positief worden beoordeeld. Het effect van de subsidies voor het leerlingwezen worden redelijk (metalelektro) tot matig (metaalbewerking) ingeschat. De stimulerende werking van de bijscholingssubsidies wordt lager ingetaxeerd, maar het effect van doelgroepsubsidies is weer redelijk.

Men probeert in beide sectoren de strategische inbedding van opleidingen te bevorderen door meer dan de losstaande cursus een heel opleidingsplan te subsidiëren

(BOP) en deze tevens te helpen opzetten (SAV). De specifieke problemen van opleiden in kleine bedrijven probeert men daarnaast te ondervangen door de cursusbundel "open" te houden. Verder neemt het gezamenlijk opleiden toe; tevens wordt zo het afbreukrisico dat inherent is aan opleiden in de praktijk ondervangen.

Een dergelijk stelsel heeft kunnen ontstaan in een branche die naar arbeidskwalificaties nog redelijk homogeen is (hoewel het bedrijfsspecifieke deel licht toeneemt), en wier sociale partners, ook door de omvang van de branche, een redelijke macht vormen. Andere factoren waren: de dreigende afbraak van opleidingscapaciteit bij enkele concerns in de grootmetaal, de voortrekkersrol van de twee Arie's in deze branche, en het door beide sociale partners voor hun rekening nemen van een deel van de kosten van een dergelijk bestel.

4.4 Horeca

De horeca is een technologisch weinig geavanceerde branche. Ondanks een gestage diffusie van nieuwe technologieën en stijgende klanteisen vereist het werk in meerderheid weinig scholing. Dit zal mede verklaren waarom de sector een lage opleidingsintensiteit kent. Sociale partners hebben een lage organisatiegraad. Toch is de branche er in geslaagd een uitgebreid scholingsbestel op te zetten. De lage organisatiegraad van beide partijen vereisten dat zij voorzichtig en harmonieus moeten samenwerken. Een sterk homogene branche vergemakkelijkt deze coöperatie. Het scholingsbestel functioneert redelijk naar tevredenheid en is tamelijk flexibel. Subsidies lijken kwantitatief een matig tot redelijk effect te hebben. De horeca toont aan dat ook in niet-industriële sectoren sociale partners met een betrekkelijk lage organisatiegraad een scholingsbestel kunnen opzetten, een bestel wat bedrijven goede mogelijkheden biedt de scholing die zij behoeven daadwerkelijk te realiseren.

1. Bedrijfstakstructuur

De horeca is een van de snelstgroeiende bedrijfstakken in Nederland. Werkten in 1955 ongeveer 40 duizend mensen in de branche, in 1985 was dit verdubbeld tot 80 duizend en in 1991 vonden 135 duizend personen er emplooi. Daarnaast zijn er 50 à 70 duizend mensen aktief die niet op de loonlijst staan (ondernemers, meewerkende gezinsleden)[118]. De werkgelegenheidsgroei wordt voor een groot deel veroorzaakt door de toename van het aantal deeltijdbanen; momenteel werkt bijna de helft van het horeca-personeel in een deeltijdfunctie. De helft van het personeel is vrouw, 60% van het personeelsbestand is jonger dan 30. Het verloop in de horeca is hoog, ongeveer eenderde wisselt per jaar van werkgever. Hiervan verdwijnt de helft uit de branche. Van de werknemers werkt 40% korter dan drie jaar in de horeca.

---

[118] Cijfers van het CBS, Bedrijfschap Horeca (1980, 1990, 1992a), Rabo (1988), en verschillende jaarverslagen van werkgeversorganisaties Horecaf en Horeca Nederland. De cijfers zijn inclusief bedrijfskantines en contract-catering, wier werkgeversorganisatie sinds kort bij het Schap is aangesloten. Er werken naar schatting ruim 10 duizend mensen in 1500 kantines en cateringsbedrijven.

Het aantal bedrijven is veel minder hard gegroeid, van ruim 30 duizend in de jaren '50 tot ruim 40 duizend nu. De mutatie in het bedrijvenbestand is echter met 15% hoog te noemen. Bijna de helft van de bedrijven heeft geen personeel. Naar grootteklasse werkt 40% van het horeca-personeel in bedrijven met minder dan 10 werknemers en een kwart in bedrijven met 50 werknemers of meer. De horeca heeft hiermee de kleinste gemiddelde bedrijfsomvang in Nederland (vgl. onder andere EIM, 1992b). Naar bedrijfstype werkt ruim eenvijfde in cafés en overige drankverstrekkende bedrijven, hoewel iets minder dan de helft van de bedrijven tot deze groep behoort. Bijna een kwart werkt in een van de 3000 hotels, de rest in restaurants, cafetaria's en dergelijke. De grootste groei heeft de laatste decennia gezeten in de maaltijdverstrekkende bedrijven. Hotels en restaurants met meer dan 10 werknemers zijn harder gegroeid dan het kleine bedrijf, hoewel het laatste jaar (1991) een kentering te zien heeft gegeven.

Arbeidskwalificaties. In het koksberoep (een kwart van de functies) doet zich een polarisatie voor. Deze hangt samen met het toenemen van de technische hulpmiddelen (zie later). Dit kan ertoe leiden dat er voor de kok verder weinig te doen valt, maar kan hem ook de wat minder uitdagende voorbereidende werkzaamheden uit handen nemen. Respondenten[119] bevestigen de polarisatie in het koksberoep als gesignaleerd door het CIBB (1990) en het Onderwijscentrum Horeca OCH (1992), met enerzijds een toename van het aantal keukenassistenten voor de bediening van apparatuur en eenvoudige handelingen, en anderzijds een constant aantal ambachtelijke koks, met overzicht op het steeds ruimere assortiment aan produkten en bereidingswijzen, voor de regie en de meer ingewikkelde handelingen.

In de bediening (de helft van de horeca-functies) wordt klantvriendelijkheid steeds belangrijker. In 1986 is het project Gastheerschap opgezet door het Onderwijscentrum Horeca met als doel de kwaliteit van deze functie te verhogen, om zo niet alleen meer tegemoet te kunnen komen aan de wensen van de klant maar ook de aantrekkelijkheid van dit beroep voor jongeren te vergroten. In een cursus wordt met ondernemers een plan opgezet om via functieverbreding de gastheer meer en ruimere bevoegdheden te geven; de uitvoering wordt ook verder begeleid. Het project heeft geresulteerd in een grotere instroom van ook beter opgeleiden, en kent ook hogere slagingspercentages.

Bij de ambachtelijke kok neemt het bedrijfsspecifieke in de kwalificaties toe, aldus de geïnterviewden. In het CIBB-onderzoek wordt gesteld dat de specialisering voor ambachtelijk dan wel procesmatig koken pas in de tertiaire opleidingen plaats zal vinden. Verder is de uitwisselbaarheid in de branche echter in het algemeen geen probleem.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Het tempo van de technologische ontwikkelingen ligt in de jaren tachtig beduidend hoger dan daarvoor. Dit wordt unaniem door de respondenten aangegeven. De belangrijkste ontwikkelingen doen zich voor op het gebied van de

---

119 Gesproken is met vijf personen, twee van werknemerszijde, een van werkgeverszijde en twee van intermediaire organisaties.

automatisering en in de keuken. De automatiseringsgraad is in de horeca met 16% laag te noemen (Bedrijfschap Horeca, 1991). De geringe automatisering vindt haar oorzaak in de kleinschaligheid van de branche, de onbekendheid en het onoverzichtelijke aanbod. In de gesprekken werd aangegeven dat de branche hier ook nog maar aan het begin staat. Door externe relaties (handel, accountants) zal meer afgedwongen gaan worden. Kosten hoeven, ook voor het kleinbedrijf, geen probleem te zijn. Inmiddels heeft het Schap een automatiseringschecklist ontworpen, die in een pilot-project goede ervaringen te zien heeft gegeven. Op basis van de daarbij opgedane ervaringen is per 1 januari 1993 de Automatiserings-service Horeca (AsH) van start gegaan. Naast de checklist is ook het software-aanbod gestructureerd en, indien voldaan is aan bepaalde kwaliteitseisen, door de branche gecertificeerd. Voor de bediening zal automatisering weinig gevolgen hebben; de eerste handterminals voor opnemen van bestellingen vergen slechts een beperkte instructie.

De opkomst van de magnetron laat zien dat de innovaties in de keuken niet alleen de professionele keuken raken, maar ook uitstralen naar die van ons thuis. De nieuwste "industriële" magnetrons kennen naast hun vele bereidingsmogelijkheden ook een geheugen waarin een groot aantal bereidingswijzen kunnen worden opgeslagen. Dit is maar een voorbeeld van de ontwikkeling van ambachtelijk naar procesmatig koken, ook wel systeem-gastronomie genoemd. Andere innovatie is de "sous-vide" bereiding. Hierbij wordt het produkt na te zijn schoongemaakt in speciale omhulsels vacuüm gezogen en vervolgens gekookt of anderszins bereid. In de keuken heeft men er dan nog weinig werk aan. Door de moderne technieken ligt de kwaliteit van de produkten hoger waardoor meer onderdelen van het kookproces kunnen worden uitbesteed. Deze *convenience*produkten stellen het management voor de keuze van "koken of kopen", een branchespecifieke invulling van het "make or buy" als genoemd in hoofdstuk 2. Convenience is aantrekkelijk in een arbeidsintensief proces als koken, en in een arbeidsmarkt die wat de beroepsgroep "kok" betreft niet ruim te noemen is. Uit een in het kader van de Nationale Horeca Manifestatie 1992 gehouden enquête onder 100 bedrijven blijkt dat convenience sterk zal toenemen (OCH, 1992). Door verscheidene respondenten is opgemerkt dat deze ontwikkelingen hun oorsprong vinden in instellingskeukens (ziekenhuizen, grote bedrijven).

Uit onderzoeksgegevens van het Bedrijfschap, die deze onder andere verkrijgt uit jaarlijkse enquêtes onder bedrijven, blijkt dat snellere aanpassingen in accommodaties de afschrijvingstermijnen hebben doen verkorten (verschillende jaarverslagen). Volgens de meeste respondenten zit de branche in het begin van of midden in deze technologische ontwikkelingen. Of kleine bedrijven ze ook aankunnen is onduidelijk; door de respondenten wordt verschillend gedacht over de mate waarin het kleinbedrijf hiervoor voldoende draagvlak heeft.

Afzetmarkt. De eisen die aan het produkt van de horeca gesteld worden zijn de laatste jaren sterk gestegen. Meer tijd en geld doen meer consumenten meer uitgaan. Tot op zekere hoogte doet zich hier een tweedeling voor tussen tweeverdieners met veel geld en weinig tijd aan de ene kant, en gezinnen met weinig geld en veel tijd aan de andere kant. Dat de consument zijn wensen opschroeft wordt door

alle respondenten beaamd. Ook dat dit in de jaren tachtig in versterkte mate is gebeurd. Uit onderzoek van het horeca-blad *Misset* onder enkele tientallen fabrikanten (verscheidene nrs., april-juni 1990) en 2500 consumenten (verscheidene nrs., april-juni 1992) blijkt dat de afzet van gemaksvoeding stijgt en verder zal blijven stijgen. De consument gaat de laatste jaren vaker naar de afhaal en nuttigt meer snacks. Uit onderzoek ter gelegenheid van het 100-jarig bestaan van werkgeversorganisatie Horecaf komt naar voren dat de 20 geïnterviewden als belangrijkste trends een mondiger en kwaliteitsbewustere consument zien (Horecaf/EUR, 1990). Dit geldt volgens enkele respondenten in nog sterkere mate voor de zakelijke markt.

Het beeld van een veeleisende consument blijkt aan aanbodzijde ook uit de opkomst van kwaliteitskringen. Bekend zijn de Alliance, een samenwerkingsverband van betere restaurants in Nederland, en de sterrenclassificatie van campings en hotels als uitgevoerd door de ANWB. Sinds 1992 is de sterrenclassificatie, na een periode van gezamenlijke uitvoering, geheel overgenomen door het Schap; zij is verplicht voor alle hotels in de Benelux. Op initiatief van EZ is in 1987 de Raad voor de Classificatie Toerisme, Recreatie en Horeca RCT opgericht; de ANWB-sterrenclassificatie is in de periode 1989-1992 verruimd tot recreatieve voorzieningen, waaronder restaurants. Deze classificatie geschiedt op vrijwillige basis. Daarnaast zijn onlangs in het hotelwezen en de cafetaria's ook kwaliteitskringen opgezet. Deze samenwerkingsverbanden alsmede ook Alliance kennen alle opleidingseisen en/of opleidingsprogramma's voor ondernemers en personeel. Voorts is er de opkomst van ketens, waarmee de positionering in termen van prijs en kwaliteit voor de klant inzichtelijker wordt (vgl. onder andere *Horeca Entree* 1992/10; *Misset*, 1991/12; 1992/6; *NRC Handelsblad*, 9-1-1993).

Positief op internationaal gebied zijn de stijgende bestedingen van de buitenlandse toerist. Meer in zijn algemeenheid wordt verwacht dat de toeristische bestedingen in ons land, thans 33 miljard gulden, in de periode 1991-1995 met zo'n 4% per jaar zullen stijgen (vgl. ook de POS-sectorstudie, Nederlands Bureau voor Toerisme/Min. EZ, 1990). Voor opleidingen zien de respondenten weinig tot geen extra scholingsvraag, hoogstens iets extra in de talen. Eenzelfde conclusie komt uit het Horecaf/EUR-onderzoek (1990) naar voren. De pas onlangs afgewende dreiging van een BTW-harmonisatie, waardoor bestedingen in de toeristische sector in het hoge tarief terecht zouden komen, is voor de horeca de belangrijkste ontwikkeling op het Europese vlak geweest.

Arbeidsmarkt. Het hoge verloop legt een druk op de arbeidsvraag. Op zich hoeft dit geen probleem te zijn daar het horeca-werk in het algemeen geen hoge opleidingseisen stelt. Uit verschillende onderzoeken (Bedrijfschap Horeca, 1988a, 1989, 1990, 1992a) blijkt dat functie-eisen minder met vaktechnische vereisten samenhangen maar vooral betrekking hebben op algemene eigenschappen als netheid, vriendelijkheid en het kunnen werken onder mentale en fysieke belasting. Veel beroepsoefenaren vinden het werk fysiek zwaar en (te) eenvoudig. Voor slechts 12% van de functies is een diploma op middelbaar of hoger niveau vereist. Voor ruim de helft van de functies is geen horeca-diploma vereist. Uit onderzoek (GITP, 1988) blijkt dat het overgrote deel van de bedrijven verloop niet of slechts in beperkte

mate als een probleem zien. Waarschijnlijk wordt in intensievere werving, overwerk en zwartwerken[120] een oplossing gezocht. Anderzijds blijkt dat bijna 40% van de werkgevers verwachten dat de daling van het aantal jongeren duidelijk zal doorwerken op omzet en werkgelegenheid. Alle respondenten zien nu reeds, dan wel verwachten voor de toekomst, een extra scholingsvraag voor het zittend personeel ten gevolge van de door het dalend aantal jongeren verminderde instroom van nieuwe kwalificaties.

Overheid. Wat milieu en arbo betreft moet nog veel tot stand komen. Uit een tweetal enquêtes (St. Gildevaart, 1991; *Misset*, 1992/6 en 11) blijkt dat milieuvriendelijk werken vaak nog strandt op gebrek aan kennis omtrent mogelijkheden en vereisten, en dat hier nog veel aanpassingen mogelijk zijn. Aanpassingen geschieden nu nog vooral om redenen van kostenbesparingen (bijvoorbeeld energie) of wettelijke verplichtingen (bijvoorbeeld geluid). Het Bedrijfschap is in 1992 begonnen met een project milieuzorg horeca, dat zal leiden tot een checklist plus aanbevelingen voor de deelnemende bedrijven. Na een proeftraject zijn in de loop van 1993 vijfhonderd bedrijven gaan deelnemen aan het project milieuzorg. Vermeldenswaard is dat na het proeftraject een der aanpassingen was de betrokkenheid van het personeel te vergroten. De belangrijkste klachten aangaande werkomstandigheden zijn werkdruk als gevolg van personeelsgebrek, fysieke inspanningen, warmte en tocht, te eenvoudig werk en slechte werksfeer (Bedrijfschap Horeca, 1988b; NIPG/TNO, 1992). Onderzoek van de Arbeidsinspectie waaruit bleek dat bij nagenoeg de helft van de horeca-bedrijven iets mis was leidde tot een Arbochecklist van het Schap (1992c; overigens bleek na hercontrole dat tweederde verbeteringen had aangebracht). Overheersend hierin zijn technische aanpassingen, "voorlichting en onderricht" worden even aangestipt. Een meer expliciete rol voor scholing, in het initiële opleidingsprogram en bijscholing, wordt gezien door drie respondenten. Bewustwording speelt volgens hen hier een belangrijke rol. Twee anderen zien in hoofdzaak technische aanpassingen die vooral on-the-job instructie vergen. Het Onderwijscentrum Horeca heeft milieu en arbo, tezamen met nieuwe technologie, hygiëne/gezonde voeding en medezeggenschap, tot speerpunten voor nieuw cursusmateriaal ontwikkeld (OCH, 1991).

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. De plaatsing van de horeca als voortrekker heeft de bedrijfstak te danken aan het feit dat reeds in 1945 de Stichting Vakonderwijs Horecabedrijven SVH in het leven werd geroepen[121], in 1972 een Sociaal Fonds in werking trad en in 1983 met het Leerplaatsenfonds LPF men een vereveningsfonds voor het leerlingwezen kende.

---

120 Verscheidene onderzoekingen laten zien dat dit een omvangrijk verschijnsel is, vgl. cit. in *Misset*, 1991/22; *FNV Horeca info*, 1992/3).

121 Geïnitieerd door enkele bedrijven waren voor de oorlog al door de werkgeversorganisaties pogingen ondernomen tot oprichting van een leerlingstelsel en een vakschool voor horeca-ondernemers, doch gebrek aan interesse en financiële steun alsmede verloop onder de leerlingen deden deze initiatieven snel stranden. Een in de jaren dertig ondernomen inspanning leek goed van de grond te komen, totdat de oorlog roet in het eten gooide.

De SVH, sinds enkele jaren omgedoopt tot Onderwijscentrum Horeca OCH[122], verzorgt tezamen met de tachtig lbo-scholen, de tien lycea op mbo-niveau (beroepsbegeleidend onderwijs en middelbare hotelscholen) en de drie hogere hotelscholen welhaast al het vakonderwijs. De SVH voert ook de vestigingswetgeving uit (n.b.: de vestigingswet voor de horeca is de Drank- en Horecawet, waarin voor gelegenheden waar alcohol geschonken wordt vestigingseisen worden gesteld aan handelskennis en vakbekwaamheid). Het paritair bestuurde OCH is het landelijk orgaan voor het leerlingwezen. Momenteel zijn de taken van het OCH aan het verschuiven van uitvoering naar beheer[123]. Sinds scholen aan contractonderwijs mogen doen is, om te voorkomen dat een zich tegen elkaar opbiedende wildgroei aan opleidingsinstanties zou ontstaan, besloten om bijscholingscursussen en vestigingsopleidingen niet meer te laten verzorgen door het OCH maar deze te concentreren aan een kleine dertigtal scholen in het land, verenigd in de Stichting Permanente Educatie in de Horeca SPEH. Door de overdracht aan de geografisch gespreide scholen is ook de bereikbaarheid voor bedrijven vergroot. Het OCH neemt nog wel de examens af en organiseert het afstandsonderwijs (een tiental cursussen kunnen schriftelijk gevolgd worden).

Naast het OCH zijn ongeveer 20 (!) meestal paritair bestuurde stichtingen, fondsen en commissies op het terrein van onderwijs en/of arbeidsmarkt in de horeca actief. Het secretariaat van deze fondsen wordt beheerd door de Stichting Beheer Horeca-secretariaten SBH. De SBH is ook belast met uitvoering van de CAO. Dan is er nog het Bedrijfschap, dat vanuit haar positie van belangenbehartiger voor de branche ook interesse heeft voor de personeelvoorziening. Het Schap heeft vanaf haar ontstaan het vakonderwijs financieel ondersteund. Ter onderlinge afstemming tussen deze drie instanties is enige jaren terug een Coordinatiecommissie opgezet. Bovendien zijn in het OCH enkele van de vele aparte stichtingen (voor de uitgeverij, voor examens, voor internationale uitwisselingen) opgeheven en in het gewone bedrijf gebracht.

De instroom in het primaire leerlingwezen bedroeg in 1991 2750 leerlingen. Zij schommelt de laatste jaren tussen de 2400 en 2800. Vergeleken met de ruim 1000 afgesloten leerovereenkomsten in 1982 is de verdubbeling meer dan gerealiseerd. Tweederde van de leerlingen volgt een koksopleiding en ruim een kwart een gastheersopleiding (primair of voortgezet), terwijl een kleine 300 leerlingen de primaire opleiding horecamedewerker/fast-food specialist volgt (een 1-jarige opleiding toegesneden op kleinere zaken met een beperkt assortiment). Sinds 1990 wordt in het SVH leerlingstelsel ook opgeleid voor de contractcatering. Hiervoor heeft de contractcatering een eigen leerplaatsenfonds LPOF opgericht, die momenteel zo'n 30 leerlingen telt. In 1991 is er aangevangen met de primaire opleiding receptionist. Ook is begonnen met de opleiding uitvoerend ondernemer in de fast-food en café-barsector. Na twee jaar mhs volgt een jaar duale opleiding in het kader van

---

122 De afkorting SVH is overigens gehandhaafd in vele benamingen, zo er zijn het SVH leerlingstelsel en de SVH Diploma's.

123 Zie voor een goed overzicht naast de OCH-jaarverslagen ook het thema-nummer van *Horeca Entree*, 1991/5).

het leerlingstelsel. Pogingen om een leerlingstelsel hier op te zetten zijn mislukt wegens gebrek aan overeenstemming tussen sociale partners; vooral was er de angst dat jonge leerlingen 's avonds en 's nachts moeten werken, en dit in een branche waar van een leercultuur nog nauwelijks sprake is. Het totaal van 6000 leerlingen komt overeen met 5% van het werknemersbestand.

Niet zomaar elk bedrijf mag leerlingen in dienst nemen. Dit is voorbehouden aan speciale leerbedrijven. Midden jaren tachtig is aan het leermeesteroverleg, wat op informele wijze tot stand was gekomen, wat meer inhoud gegeven door een leermeesteropleiding op te zetten. Een leerbedrijf kan alleen als zodanig erkend worden als zij een leermeester in dienst heeft. Deze leermeester is verplicht enkele malen per jaar aan het leermeesteroverleg deel te nemen. Een leerbedrijf moet bovendien een voldoende breed assortiment hebben. Kwaliteit van de opleiding en deelname aan het leermeesteroverleg worden gecontroleerd; onvoldoende resultaat betekent dat men zijn uitkeringsbonus uit het LPF verliest (zie later). Momenteel zijn er ongeveer zesduizend gediplomeerde leermeesters.

Het leerlingwezen kent een gemeenschappelijke opleidingscomponent door de jaarlijkse wisseling van leerbedrijf. Na een jaar in dienst geweest te zijn wisselt de leerling van werkgever. Dit gebeurt ook weer ter verhoging van de kwaliteit van de opleiding; de leerling komt in aanraking met meer facetten van het vak. De respondenten zien geen substantiële toename van de off-the-job component. Het vak moet door haar aard in de praktijk geleerd worden; omgaan met klanten kan niet klassikaal onderwezen worden. Wel kent het project gastheerschap een schakelcursus van 2 weken, terwijl het project herintreding voor mensen zonder horeca-ervaring een voltijds opleiding kent van enkele maanden. Enkele grotere bedrijven kennen (gedeeltelijk) vrijgestelde leermeesters, maar de stap naar samenwerking tussen bedrijven wordt niet gezet. Hoewel enkele respondenten op lange termijn samenwerking hier niet uitsluiten, en ook niet uitsluiten dat de schakelcursus algemeen onderdeel zal gaan worden in het leerlingwezen, is dit om redenen van noodzaak tot praktijkleren respectievelijk terughoudendheid van ondernemers vooralsnog niet te verwachten.

Het OCH kent in SVH Bedrijfsopleidingen een aparte poot die op maat cursussen verzorgt. Doorgaans vinden deze in-company plaats. In 1990/1991 is de omzet vergeleken met het jaar ervoor verdrievoudigd. Onder de vijftig bedrijven die men als klant had waren ook niet-horeca bedrijven (bijvoorbeeld instellingen en grote bedrijven met een eigen catering). Deze omzetstijging wil nog niet zeggen dat bedrijven nu en masse hun opleidingen aan het uitbesteden zijn. Opleidingen blijven in de grote ketens voor een belangrijk deel intern geschieden, aldus de respondenten. Wel is er inderdaad een trend om de vooral wat meer algemene opleidingen uit te besteden aan de branche-opleidingsinstituten. Omdat opleidingen een groeimarkt vormen gaat dit niet ten koste van de eigen opleidingscapaciteit. Intern opleiden groeit, maar extern groeit nog harder.

Financiering. De branche kent al sinds 1983 een verevening van de opleidingskosten voor het leerlingwezen[124]. Een loonsomheffing ter hoogte van 0,8% genereert ruim 18 miljoen gulden (1991/1992)[125]. De heffing loopt via het Sociaal Fonds (er lopen ook andere heffingen via dit fonds, deze blijven hier verder buiten beschouwing). Voorts krijgt het Leerplaatsenfonds LPF ruim 10 miljoen aan BVL-gelden.

De uitkering kent een subsidie- en looncompensatie-element. De subsidie is gestaffeld naar leerjaar. Eerstejaars leerlingen zijn minder produktief en vergen meer begeleiding, derhalve krijgt hun werkgever voor hen een hogere opleidingssubsidie. Bedragen variëren van 2 tot 4 duizend gulden. Voor doelgroepen (waaronder vrouwelijke koks) komt hier 2 duizend bovenop. Oudere leerlingen zijn duurder, de looncompensatie stijgt naarmate de leerling ouder is. Bedragen liggen tussen de 700 en 2000 gulden. Van de opleidingssubsidie is de helft (het bonusdeel) voorwaardelijk, d.w.z. het bedrijf ontvangt deze alleen indien het aan de verplichtingen van een leerbedrijf voldoet. Naast de aanwezigheid van een gediplomeerd leermeester en deelname van de leermeester aan het leermeesteroverleg is dat invulling door de leerling van het takenboek (onderdeel van de praktijkcomponent). Jaarlijks wordt 10 à 20% van de bedrijven de bonus onthouden.

Via het C.S. Baljon studiefonds wordt bijscholing gesubsidieerd. De tegemoetkoming varieert van 50 tot 75% van de cursus- en examenkosten (hogere percentages voor de duurdere cursussen). Alleen vakopleidingen gericht op het verwerven van een SVH-diploma worden gesubsidieerd. Deze dekken de behoefte geheel af, een "open" bundel is niet nodig en niet wenselijk (concentratie kennis in de branche). Voor niet-horecafuncties als technici en dergelijke wordt incidenteel wel opleidingen buiten het standaardpakket gesubsidieerd. Vestigings- en leerlingwezenopleidingen zijn uitgesloten; het gaat zuiver om bijscholing. Het Baljonfonds wordt gevoed uit een subsidie van het Schap van 1,8 mln. gulden. Het fonds bestaat sinds 1978, sinds 1991 is de promotie ervan sterk vergroot. In dit kader is ook een regeling Educatief Verlof in de CAO opgenomen. Werknemers van 22½ jaar en ouder hebben recht op drie dagen betaald educatief verlof per jaar. De opleidingen dienen beroepsgericht en SVH-erkend te zijn. Om het aantal Baljon-uitkeringen (1991: 1800) te doen stijgen wordt nu gestart met het bezoeken van bedrijven door een opleidingsadviseur. Tezamen met de ondernemer wordt dan een scholingsplan opgesteld. Tevens wordt de voorlichting aan werknemers geïntensiveerd.

De lijn naar arbeidsvoorziening wordt gevormd door het Projectmanagement Arbeidsvoorziening Horeca. In elk van de 28 RBA-regio's wordt bezien of devacatureproblematiek aldaar verlicht kan worden via scholing van werkzoekenden. Als dit het geval is, wordt er een scholingsplan opgesteld, bij voorkeur duaal ingevuld. Indien de ondernemer met de kandidaat in zee wil, is hij wel verplicht deze een

---

124 Tussen 1972 en 1982 ging van de 0,3% heffing Sociaal Fonds eenvijfde naar opleidingen, de rest was voor de werkgevers- en werknemersorganisaties. Bonden krijgen anno 1991 6 miljoen gulden uit het Sociaal Fonds. Het LPF was een direkt resultaat van het Stichtingsakkoord van 1982; haar bijdrage kwam uit de prijscompensatie.

125 De 0,8% is samengesteld uit een 0,58% die door werkgevers en werknemers gezamenlijk wordt opgebracht, en 0,22% bestemd voor uitkeringen ter gedeeltelijke compensatie van de gestegen loonkosten van leerlingen. De 18 miljoen is inclusief rente op reserves van naar schatting 10 mln.

arbeidscontract voor onbepaalde duur aan te bieden. Daarnaast is er het Project Herintreding (mede gefinancierd uit de BBS). Herintreders krijgen na een basiscursus een duale opleiding. Indien arbeidsvoorzieningsgelden onvoldoende zijn, is er het in 1991 opgerichte Fonds Bevordering Intreding FBI, gevoed uit het Sociaal Fonds. De nu 50 projecten kennen 1100 instromers, van wie 700 uiteindelijk het diploma behalen.

Wat de produktiviteit van een leerling betreft liepen de antwoorden van de respondenten uiteen. Volgens twee personen (een bondsman en een intermediair) werd de leerling produktief aangewend, de primaire leerling haalde 80 à 100% van de produktiviteit van een gewone werknemer. Volgens twee anderen (een bondsman en een werkgever) lag deze echter niet boven de 50%. Een persoon kon geen inschatting geven.

Uit het jaarlijks in opdracht van het LPF uitgevoerde Tevredenheidsonderzoek leerlingwezen blijkt dat zowel werkgevers als leerlingen in grote mate tevreden zijn over de kwaliteit van de opleiding. Een probleem is wel dat leerbedrijven niet alle vacatures kunnen vervullen; ruim een kwart van de leerplaatsen was in 1990 onbezet. Door de respondenten wordt aangegeven dat het zijn van een leerbedrijf als een eer wordt gezien, men is er trots op. Desondanks wordt ook gesteld dat zonder subsidie minder leerlingen in dienst worden genomen. Het effect is het grootst bij de kleine en marginaal renderende bedrijven. Soortgelijke bevindingen komen naar voren uit het tevredenheidsonderzoek: een kwart van de leerbedrijven zou zonder subsidie niet opleiden, een kwart minder (zie ook *Misset* 92/4). Afschaffing van de BVL zou volgens sommige respondenten leiden tot daling van de subsidiehoogte en mogelijk een beperkte premieverhoging.

Eensgezind wordt door de respondenten met grote stelligheid gezegd dat zonder Baljon-subsidie de bijscholingsvraag sterk zou afnemen. Mede door de geïntensiveerde voorlichting, het Educatief Verlof, en verruiming van de regeling (de minimaal vereiste duur van dienstverband en het aantal uren dat per week gewerkt wordt zijn sterk verlaagd, de koppeling van de subsidie aan het examenresultaat is vervallen) is de vraag toegenomen. Van fondsoverschotten is geen sprake. Eenzelfde opvatting geldt de doelgroepprojecten. Het gaat hierbij om relatief lange scholingstrajecten; deze zijn te duur voor de branche alleen. Enige respondenten gaven aan dat er in verhouding teveel geld hier naar toe ging en dat deze omvangrijke sommen maar beperkt soelaas bieden. Het knelpunt zit in het genereren van cursisten en de motivatie en attitude van hen, en minder in een kwalificatietekort.

Wegkoop. Unaniem wordt door de geïnterviewden gesteld dat hier geen (groot) probleem ligt. Verloop hoort bij de branche, en wisselingen zitten bovendien in het leerlingstelsel ingebouwd. Enkelen geven aan dat verloop vooral geweten moet worden aan de werkgever. Dit komt ook naar voren uit een onderzoek naar de oorzaken van verloop verricht in opdracht van het OCH (GITP, 1988). Gekeken werd naar verschillen tussen bedrijven met een hoog en laag verloop. Het bleek dat niet zozeer de aan de horeca onlosmakelijke verbonden eigenschappen als werken in het weekend en 's avonds als bezwaarlijk werden ervaren, maar veeleer de mate waarin de werkgever overwerk compenseert in tijd of geld, en meer in het alge-

meen de stijl van leidinggeven (autoritair of participatief), de mate van verantwoordelijkheid die men kreeg en de collegialiteit die werd ervaren (vgl. ook de arbobevindingen).

Met betrekking tot bindingsmaatregelen werd betoogd dat deze op branche-niveau niet spelen. Door enkele respondenten werd niet uitgesloten dat dit op bedrijfsniveau sterker zal gaan spelen, terwijl de respondent van werkgeverszijde aangaf dat concurrentiebedingen met terugbetalingsclausules in veel grotere bedrijven nu al gehanteerd worden. De meeste respondenten zien evenwel een beperkt gebruik van terugbetalingsregelingen en dergelijke.

MKB. In eenderde van de leerbedrijven is de ondernemer zelf leermeerster. Het kleinbedrijf is maar in geringe mate ondervertegenwoordigd in het leerbedrijvenbestand. Ook wat de bijscholing betreft worden weinig knelpunten aangegeven. Een enkeling noemt de vervangingsproblematiek en het niet inzien van de noodzaak tot opleiden als remmende factoren. Maar het aanbod is helder (SVH-diploma's), fors gesubsidieerd, en kan buiten werktijd geschieden (geringere onmisbaarheidsproblematiek). Bovendien slagen kleine bedrijven er in geringe (twee respondenten) tot tamelijk goede (twee respondenten) mate tegenwicht te vinden door meer on-the-job op te leiden.

Naast (nog) meer voorlichting worden er geen concrete initiatieven genoemd ter verhoging van de opleidingsintensiteit in het kleinbedrijf. Een forse inschakeling van scholingsconsulenten wordt niet overwogen. Het huidige systeem werkt redelijk goed, en de kleinschaligheid van de bedrijfstak is een belemmering een dergelijk stelsel (arbeidsintensief) op te zetten.

4. Arbeidsverhoudingen

Deze worden harmonieus genoemd. Het feit dat er in 1991 voor het eerst gestaakt is wordt als een rimpeling op verder vlak water afgedaan. De organisatiegraad is van beide zijden laag. Ondanks een verdubbeling van het ledental in de laatste vijf jaar is de organisatiegraad aan werknemerszijde amper 10%. Werkgeversland werd tot 1991 gedomineerd door twee organisaties; Horecaf, die vooral hotels en grotere restaurants vertegenwoordigde, en Horeca Nederland, die het kleinere drankverstrekkende bedrijf als achterban had. Beide zijn, nadat een eerdere poging begin jaren tachtig mislukte, eind 1991 gefuseerd. De organisatiegraad ligt nu iets boven het kwart, in termen van werkgelegenheid vertegenwoordigen zij wel de helft van de branche.

Gevraagd naar het waarom achter de vroege en veelomvattende opleidingsinfrastructuur in de branche worden een aantal redenen genoemd. Ten eerste homogeniteit in de aard van de werkzaamheden en saamhorigheid in de branche. Dit laatste blijkt onder meer uit de grote opkomst op vakmanifestaties, voorlichtingsdagen (onder andere betreffende opleidingen) en ook uit de trots op een erkenning als leerbedrijf. Daarnaast er op gewezen dat de lage organisatiegraad van de sociale partners enigszina paradoxaal de samenwerking tussen hen juist heeft bevorderd. Van werkgeverszijde waren de meer vooruitstrevende bedrijven lid. Deze stonden welwillend tegenover een branchebundeling van opleidingskennis, en later, toen dit door de bonden werd ingebracht, ook tegenover branchebrede financiering hier-

voor. Beider lage organisatiegraad betekende ook dat partijen voorzichtig en harmonieus moesten opereren. Strijd immers kon hun broze positie wellicht pijnlijk aan het licht brengen. Beide partijen hebben ook altijd het belang van scholing erkend. Ten derde memoreerden enkele respondenten dat vooral aan werkgeverszijde in de beginperiode een paar personen de kar flink hebben getrokken en hier ook initiatieven hebben genomen. Tenslotte hebben werknemers via het inleveren van een stuk prijscompensatie meebetaald aan het fonds.

Samenvatting. De technologische ontwikkelingen gaan nu beduidend sneller dan voorheen in de horeca. Vooral automatisering en ontwikkelingen in de keuken zullen hun invloed nog doen gelden. Klanteisen, van de particuliere en de zakelijke consument zijn verscherpt. Kwaliteit in produkt en bediening wordt geëist, en kwaliteitskringen of ketens die dit bieden groeien in marktaandeel. Het internationale reisverkeer is reeds sterk gestegen, de rek lijkt er nu wat uit. De interne markt heeft voor opleidingsbeleid verder weinig gevolgen. Op het gebied van milieu en arbo staat nog veel te gebeuren, maar of er ook gevolgen zijn voor scholing wordt betwist.

De vereiste kwalificaties zijn in termen van diploma's voor het gros der medewerkers niet hoog. Door de technologische ontwikkeling stijgen wel de kwalificatie-eisen voor koks en het management, terwijl de afzetmarkt in bediening doorwerkt (bijvoorbeeld project gastheerschap). Ondanks de versnelling in technologische ontwikkeling is de horeca geen hoog-technologische sector. Dit lijkt dan ook een belangrijke reden dat de branche een lage opleidingsintensiteit kent (CBS: 7%).

De horeca kent evenwel een gedetailleerde opleidingsinfrastructuur die ook al vroeg tot stand is gekomen, zowel in het aanbieden van opleidingen als in het opzetten van verevening voor leerlingwezen en bijscholing. De branche slaagt erin het bijna-monopolie te handhaven. Er wordt geen trend gezien om het off-the-job deel te vergroten of samenwerkingsverbanden tussen bedrijven op te zetten. Met leerlingroulatie en het stringente leermeestersysteem (een unicum in Nederland) is een vorm van samenwerking in de branche al aanwezig, zonder dat bedrijven (letterlijk) in elkaars keuken kunnen kijken.

Subsidies zijn ruim. Zonder deze zou het aantal leerplaatsen enigszins dalen, vooral bij bedrijven met geringe financiële reserves. De forse bijscholingssubsidies hebben zeker een groot effect op de vraag naar bijscholing. Hetzelfde kan gezegd worden van doelgroepsubsidies. Het kleinbedrijf raakt in de branche niet echt ondergesneeuwd; een goede voorlichting, helder aanbod en ruime subsidies werpen ook hier hun vruchten af. Het grote personeelsverloop wordt maar in beperkte mate als een probleem gezien, waarschijnlijk omdat men dit tot nu toe redelijk heeft kunnen opvangen. Bindingsmaatregelen op brancheniveau zijn niet aan de orde; de omvang van concurrentiebedingen bij opleidingen is onduidelijk.

Hiermee lijkt de branche er goed in te slagen eventuele scholingsdilemma's bij bedrijven te ondervangen. Uit de jongste CBS-enquête is gebleken dat de opleidingsintensiteit in de horeca waarschijnlijk fors is gestegen (een verdubbeling van de opleidingsintensiteit in geheel sbi 6, handel en horeca). Het is moeilijk na te gaan in hoeverre dit nu komt uit de toenemende omgevingsveranderingen en/of het

aanwezige scholingsbestel. In ieder geval toont de horeca aan dat ook in niet-industriële sectoren sociale partners een dergelijk bestel kunnen opzetten.

De redenen achter dit vroegtijdige optreden liggen in de homogeniteit en saamhorigheid in de branche, de dubbele lage organisatiegraad en verder harmonieuze arbeidsverhoudingen, een relatief vooruitstrevend karakter van de werkgeversorganisatie, en het optreden van enkele voortrekkers uit deze hoek.

4.5 Haven

Van de haven is als zodanig niet bekend wat de opleidingsintensiteit is. Een redelijk florerend leerlingwezen doet vermoeden dat havenbedrijven zeker niet benedengemiddeld zit. Wat de haven zo interessant maakt is de combinatie van een sterke vakbondspositie en een toch grotendeels door de werkgevers geïnitieerd en gedragen opleidingsbestel. De haven logenstraft de stelling dat het immer sterke bonden zijn die een sectoraal opleidingsbestel tot stand brengen. Tevens is opmerkelijk dat bij het tot stand komen van het sectorale opleidingsbestel enkele personen een zeer sterke, welhaast doorslaggevende rol hebben gespeeld. Tenslotte is deze branche de moeite van het bestuderen waard daar er hier sprake is van een afbouw van collectieve financiering van scholing. De branche werd te heterogeen en de kosten gaan in de internationale concurrentiestrijd steeds zwaarder tellen.

1. Bedrijfstakstructuur

Bijna iedereen kan zich wel een voorstelling maken bij een haven. Toch is de branche wat heterogener dan de kades met rijen kranen doen vermoeden. Binnen de overslag, het stuwadoorsbedrijf, is de meest gangbare indeling die van massagoed en stukgoed. Massagoed (bulk), alles wat los in het scheepsruim gestort kan worden, is weer te onderscheiden in natte bulk (met name olie) en droge bulk (erts, graan, kolen). Stukgoed is alles in balen, zakken, kisten, vaten (het conventionele stukgoed), en containers of andere standaardverpakkingen. De logistieke keten begint bij een verzender die een expediteur (tussenpersonen die het vervoer verzorgt voor de verzender) in de arm neemt. Deze schakelt een reder in die het produkt per schip vervoert. Soms regelt de expediteur de zaken met de agent van de reder, de cargadoor. De stuwadoor lost het schip; transport geschiedt verder via binnenvaart, spoor, wegvervoer of pijplijn. Hiertussen kunnen nog opslag/veem of distributiebedrijven zitten. Om dit geheel zijn verhuur- en reparatiebedrijven, douane, en controlerende instanties gesitueerd. De logistieke keten ziet er voor de inkomende lading dan als volgt uit:

verzender → expediteur → cargadoor → reder → stuwadoor → transporteur → ontvanger

In de Rotterdamse stuwadoorsbedrijven werken 9700 mensen (1990). Daarnaast werken er in de opslag 2300 personen, terwijl er 8500 expediteurs, cargadoors en andere tussenpersonen werkzaam zijn. De totale havengebonden werkgelegenheid,

inclusief havengebonden industrie (vnl. aardolie, chemie, scheepsbouw) bedraagt bijna 70 duizend. Voor heel Nederland is dit ongeveer 125 duizend[126].

De overheersende positie van Rotterdam komt nog meer tot uiting in de overgeslagen tonnage. Deze bedroeg 293 mln. ton in 1992 (waarvan 80% gelost en 20% geladen). Voor Amsterdam was dit 33 mln. ton, en in de overige Nederlandse havens 49 mln. ton. Rotterdam is niet alleen de grootste haven ter wereld, maar zij is ook groter dan de nummers twee, drie en vier op de Le Havre - Hamburg range tezamen: Antwerpen (102 mln. ton), Hamburg (61) en Le Havre (55).

De overslag in Rotterdam bestaat voor 43% uit olie en minerale produkten, voor 15% uit erts, voor 6% uit granen/veevoeders en voor 20% uit stukgoed. In Antwerpen, Hamburg of Bremen ligt het aandeel van stukgoed veel hoger, globaal om en nabij de helft. Massagoed is relatief laagwaardig in termen van toegevoegde waarde en werkgelegenheid. Hoewel het massagoed dus tweederde van de overslag betreft, werken hier maar 2700 werknemers, terwijl in de stukgoed met eenvijfde van de overslag, 5300 mensen werken (beide exclusief de arbeidspool SHB à 1600 werknemers). Bij havenarbeid wordt stukgoed traditioneel en emotioneel als het hart van het werk ervaren. Doelstelling van het Havenplan 2010, het strategisch beleidsplan van het Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, is om de schaarse grond meer voor hoogwaardige goederenstromen te bestemmen (industrie en handel). De toegevoegde waarde van de haven moet stijgen van 10 miljard gulden nu tot 15 miljard in 2010.

Arbeidskwalificaties. Volgens de meeste respondenten is er sprake van een geringe heterogenisering van de arbeidskwalificaties. Kon binnen het operationele werk vroeger nog makkelijk tussen subbranches (erts, graan, stukgoedsoorten) geswitchd worden, nu is dat problematischer. In de primaire opleiding voor het leerlingwezen rouleert de leerling tussen 3 à 4 bedrijven uit verschillende subbranches, om zo allround opgeleid te worden. Deze multi-inzetbaarheid werd nodig daar door de technologische ontwikkeling met minder mensen hetzelfde gedaan kon worden, en het traditionele opleiden voor één functie losgelaten moest worden. Binnen subbranches is verandering van bedrijf geen probleem, aldus de respondenten. Kwalificaties zijn grotendeels branchespecifiek. Alleen in de stukgoed wordt een trend richting bedrijfsspecifieke kwalificaties gezien, doordat stuwadoors zich op bepaalde ladingpakketten gaan richten, en procedures per klant gaan verschillen (GHR, 1991b). Het kwalificatieniveau wordt ook hoger.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Er is sprake van een gestage diffusie en continue verbetering van bestaande technieken. De laatste eeuw hebben steeds nieuwe technieken het aloude op spierkracht gebouwde sjouwen teruggedrongen. Eind vorige eeuw ontstonden met de mechanisatie van bulkgoederen speciale massagoedfaciliteiten. Door de economische groei en de vergroting van de gemiddelde vervoersafstand werd het in

---

126 Voor Rotterdam lag dit cijfer eind jaren zeventig nog op 100 duizend. Zie statistieken en jaarverslagen Gemeentelijke Havenbedrijven Rotterdam (GHR) en Amsterdam (GHB), Klaassen (1979), Molle (1980) en Ontwerp Havenplan 2010.

de jaren zestig lonend om produkten als fruit en auto's met gespecialiseerde schepen te vervoeren. In de resterende stukgoed kon door standaardverpakkingen (containers, pallets en roll on-roll off) een sterke produktiviteitsverhoging bereikt worden. Deze ontwikkelingen, tezamen ook wel Tweede Vervoersrevolutie genoemd[127], werden bevorderd door de stijging van de loonkosten, waar in het traditionele overslag hoegenaamd geen produktiviteitsstijging tegenover stond. Voor Rotterdam heeft dit alles tot gevolg gehad dat de werkgelegenheid in het klassieke stukgoed is gedaald van ongeveer 8000 eind jaren zeventig tot de 2400 nu. De werkgelegenheidsstijging bij de massagoed/container/ro-ro van 3500 tot 5600 kon dit niet geheel compenseren. De verwachting is dat de continue stijging van het aantal overgeslagen containers (van 200 duizend in 1970 tot ruim 2,5 miljoen anno 1991) verder zal doorzetten en, afhankelijk van economische groei en infrastructurele investeringen, in 2010 tussen de 3 en 6 miljoen zal bedragen (cijfers Rotterdam, waar verreweg de meeste containers worden afgehandeld; GHR, 1990a, 1992). Het meer evolutionaire karakter van de technologische ontwikkeling wordt bevestigd door de meeste respondenten (vgl. ook Verhoeff, 1980). In een perspectieven-analyse van de havengebonden sectoren blijkt dat in de meeste sectoren geen belangrijke technologische veranderingen te verwachten zijn (COB/SER, 1989). Een meer revolutionair element wordt nu ingebracht door de informatica. Enigszins aarzelend werd gereageerd op de vraag of hier sprake is van een "derde vervoersrevolutie"; in ieder geval ligt het er wel dicht tegen aan. Met IT werd geautomatiseerde overdracht van gegevens tussen havenbedrijven, onderling en met klanten, mogelijk. Er zijn alleen al in Rotterdam in de tweede helft van de jaren tachtig zeker een tiental initiatieven genomen op het gebied van telematica (zie voor een overzicht Rotor, 1990). Bekendste is International Transport Information System, Intis, eigendom van de gemeente, het bedrijfsleven en de PTT. Intis verzorgt berichtenstandaardisatie, netwerkbeheer, software en advies. Ruim honderd bedrijven zijn momenteel aangesloten bij Intis. De hooggespannen verwachtingen van medio jaren tachtig zijn echter niet uitgekomen. Oorzaken liggen in te ambitieuze doelstellingen, een versnipperde aanpak, een minder spectaculaire ontwikkeling in de interne automatisering en een complexe technologie (Rotor/Cie. Molenaar, 1992). Aanbevolen wordt een meer "stap-voor-stap benadering" aansluitend op directe, operationele, toepassingen. Overigens wordt ook gesignaleerd dat het ontbreken van "telematica-bewustzijn" en management-educatie "een belangrijke drempel" is.

Afzetmarkt. Alsmaar grotere schepen in de jaren zestig deden het kapitaalbeslag voor stuwadoors en reders toenemen. Dit, plus de noodzaak tot capaciteitssamenwerking (opvangen van pieken) maakte dat er, ondanks de sterke rivaliteit tussen stuwadoors, vormen van samenwerking ontstonden (Van Driel, 1990; Bloemer & Den Haan, 1992). In de jaren zestig vond een ware fusiegolf plaats, een golf die zich in de decennia daarna verzwakt voortzette. In de natte bulk is de concurrentie sinds de jaren zestig bijna geheel afwezig. Sinds enkele recente overnames is de

---

[127] De term is voor het eerste geïntroduceerd door Kuiler (1971). De uitvinding van het stoomschip is de eerste revolutie.

zware concurrentie ook in de droge bulk bijna beëindigd. De containeroverslag wordt beheersd door twee grote bedrijven, die onlangs ook tot fusie besloten hebben. Neo-bulk (groente/fruit, auto's, hout) vereist dermate gespecialiseerd materieel dat slechts enkele bedrijven zich hierop kunnen richten. De Rotterdamse haven kent tegenwoordig niet zoveel kleine bedrijven meer. Alleen de cargadoors en expeditiebedrijven, vaak familiebedrijven, zijn veelal van kleine omvang (600 bedrijven met 8500 werknemers). Vereiste investeringen kunnen worden opgebracht doordat een eenvoudige aansluiting op Intis alleen een PC vergt, en verder vaak co-financiering door klanten optreedt. Buiten Rotterdam overheersen kleine en middelgrote bedrijven. De meeste respondenten zien geen achterblijven van het kleinbedrijf in de technologische ontwikkelingen.

Levertijden en kwaliteitseisen staan in de transportwereld altijd al hoog in het vaandel. Verscheidene respondenten geven aan dat hier een verstrakking is opgetreden de laatste jaren (vgl. ook GHR, 1990b; VRC-jaarverslagen). De nieuwe mogelijkheden van informatica heeft de doorzichtigheid van de markt vergroot, en door het meer geünitiseerde vervoer kunnen opdrachtgevers tevens makkelijker van stuwadoor wisselen. De concurrentie binnen de havens mag dan afgenomen zijn, tussen havens neemt zij toe. De cargadoors- en expediteursverenigingen VRC en FENEX hebben recentelijk kwaliteitshandboeken uitgebracht. Beiden hebben als vervoersbemiddelaars bij uitstek te maken met de organisatie van snelle en betrouwbare transport.

De interne markt zal voor het vervoer een verdere toename van de concurrentie betekenen (themanummer *Tijdschrift voor Vervoerswetenschappen*, 1988/3). Vervoersstromen worden geconcentreerd in zogenaamde "mainports". Er blijken mede door "1992" kostenvoordelen te behalen door het concentreren van overslag en voorraden op één plaats, om van daar uit de verdere distributie te verzorgen (vgl. Smeenk & Hilferink, 1989; *Port of Rotterdam Magazine* 1989/5, Ontwerp Havenplan 2010). Schaalvergroting in de scheepvaart draagt hiertoe bij (GHR, 1990b). Daarnaast worden in alle grote Noordwesteuropese havens plannen ontwikkeld om de overslagcapaciteit te vergroten en de achterlandverbindingen te verbeteren. Om tot deze mainports te behoren worden in de regio Rotterdam op specifieke branches toegesneden zogenaamde "Distriparken" opgezet. De Nederlandse regering heeft haar zeehavenbeleid hierop aangepast. De ontwikkeling van de havens van Rotterdam/Rijnmond en Amsterdam/Noordzeekanaal krijgen nu voorrang, waar tot voor de Tweede Structuurschema Zeehavens alle havens gelijk behandeld werden. Een direkt effect van 1992 kan een daling van het aantal expediteurs zijn. Als gevolg van eenvoudigere exportwetgeving, en nieuwe mogelijkheden van de informatica, kan deze "vervoersarchitect" uitgeschakeld (vgl. ook EIM, 1989d). Verdere direkte effecten worden door de respondenten niet gezien (vgl. ook SVZ-jaarverslag 1990).

Arbeidsmarkt. De personeelsbehoefte is door inkrimpingen van het werknemersbestand gering geweest. In de jaren tachtig zijn amper mensen aangenomen in de haven. Consequentie is dat de kwalificatieverwerving grotendeels via het zittend personeel heeft moeten plaatsvinden; alle respondenten zien ook een compenserende werking tussen (lage) instroom en (hoge) bijscholing. Tevens is de gemiddelde leeftijd van havenarbeiders hoog. Sinds de oorlog is steeds meer dan de helft van

de operationele havenarbeiders ouder dan 40 jaar (Nijhof, 1988; *Havennieuws*, 258, juli 1990). De medio jaren tachtig begonnen herstructurering in het stukgoed (begeleid door Nehem) ging gepaard met ruime afvloeiingsregelingen. In het kader van het in december 1989 tussen sociale partners overeengekomen Masterplan konden gedwongen ontslagen worden voorkomen door een 56+ afvloeiingsregeling. Beoogd werd ook de vergrijzing tot staan te brengen. Door een forse uitstroom zou een substantieel aantal jongeren in de haven aan de slag kunnen komen. Hierin is men geslaagd; in de twee jaar na vaststelling van het Masterplan zijn op operationeel niveau 600 jongeren ingestroomd. De arbeidsmarktperspectieven van de havenopleidingen zijn zeer goed (ROA, 1992b). Donkere wolk aan de horizon zijn wel de in 1992 aangekondigde verdere afslanking van het personeelsbestand in enige grote bedrijven.

Overheid. Het hoge aantal ongevallen is een van de voornaamste oorzaken van het slechte imago van het beroep van havenarbeider. Veiligheid maakt nu al lang deel uit van opleidingen. Momenteel worden deze onderdelen van de opleidingen vernieuwd en uitgebreid. Er is een stijgende aandacht voor arbo. Er is evenzeer sprake van stijgende opleidingseisen. Dat in de toekomst via de Hinderwetvergunning voor vervoer en behandeling van gevaarlijke stoffen eisen aan de vakbekwaamheid van personeel kunnen worden gesteld komt mede doordat in de praktijk is gebleken dat de meeste incidenten beheersbaar zijn als het personeel weet hoe te handelen (*Havennieuws* 261, april 1991). Het havenonderwijs (zie later) heeft verscheidene opleidingen hiervoor op de markt gebracht. Milieu wordt vaak geïntegreerd met arbo. Door de werkgeversvereniging SVZ is een bedrijfsmilieudienst havens BMDH opgericht. Deze dienst begeleidt bedrijven bij het opzetten van milieuzorgsystemen.

3. Organisatie & financiering

Organisatie. Tot 1990 was er één (stukgoed)-CAO. Sindsdien is een decentralisatie en differentiatie ingezet. Beperken we ons tot overslag en wat direkt aanverwante sectoren (opslag, cargadoors, expediteurs, controle) dan praten we in Rotterdam over ruim 20 CAO's (waarvan 4 sector-CAO's) en in Amsterdam over 4 branche-CAO's. Er vindt wel centraal vooroverleg plaats. De decentralisatie heeft geleid tot verschillen in loonstijging. De sociale paragraaf tussen de CAO's verschilt weinig. Gelijk aan de kleinmetaal kan beter van een CAO-traject gesproken worden. Meer dan de decentralisatie zou een complicatie voor het voeren van een brancheopleidingsbeleid kunnen liggen in het ontbreken van de algemeen verbindend verklaring van de CAO's. CAO's zijn alleen bindend voor de ondernemingen aangesloten bij de SVN en SVZ (Scheepvaart Vereeniging Noord respectievelijk Zuid, voor Amsterdam respectievelijk Rotterdam).

De haven was een van de eerste bedrijfsklassen die een sectoraal opleidingsbeleid kende. Eind jaren veertig werd in Rotterdam een vakschool gestart, gericht op scholing van jonge werknemers. Het motief was defensief van aard. Het sociale beleid, ook omvattende een pensioenfonds, een loongarantieregeling voor de arbeidspool en een sociale afdeling voor deze pool, was erop gericht de haven als werkplaats aantrekkelijker te maken (Nijhof, 1988). Men ondervond nogal wat

concurrentie van onder andere de metaal, waar de arbeidsomstandigheden beter waren. Loonsverhogingen werden door de geleide loonpolitiek als middel uitgeschakeld. Initiatief kwam van de SVZ. Geheel van een leien dakje ging dit niet. Naast sommige werkgevers waren ook vele oudere werknemers (beducht voor concurrentie van goed opgeleide jongeren) tegen. Dat de vakschool er toch kwam was te danken aan de overheersende positie van één bedrijf in het stukgoed[128], een bedrijf dat voor de oorlog al met opleiden begonnen was, en aan de sterke persoonlijkheid van een tweetal voorstanders van werkgeverszijde, onder wie de direkteur van dit leidende bedrijf. Bijna alle respondenten gaven aan dat de invloed van deze personen dermate groot was dat zonder hen de vakschool waarschijnlijk niet was opgericht.

Begin jaren vijftig werd begonnen met een reguliere beroepsopleiding, de Stichting Vakopleiding Havenbedrijf SVH. Begin jaren zestig is het leerlingstelsel SLHV (Stichting ter bevordering van het Leerlingwezen in het Haven- en Vervoerbedrijf) afgescheiden; de vakscholen bleven wel de theoriecomponent verzorgen. Naar aanleiding van de SVM-operatie zijn de reguliere lbo- en mbo havenopleidingen, het bbo, de transport-, binnenvaart-, zeevaart- en baggeropleidingen gefuseerd in een Stichting Scheepvaart- en Transportonderwijs SSTO. Het SSTO telt ongeveer 3000 leerlingen, waarvan 1000 in het bbo. De concentratie in de hbo-opleidingen vond reeds begin jaren tachtig plaats; momenteel zijn er vier hogere nautische opleidingen in Nederland. Het leerlingwezen kende in de jaren zeventig, begin jaren tachtig zijn dieptepunt met een instroom van rond de 100 leerlingen per jaar. De instroom ligt nu rond de 300 leerlingen per jaar, waarvan bijna driekwart tekent voor de opleiding Primair Operationeel Medewerker POM, en een kleine honderd voor de in 1989 gestarte opleiding Technische Administratief Medewerker TAM. Cargadoors- en expediteursopleidingen maken onderdeel uit van het voortgezette traject.

Wat het uitbesteden van opleidingen betreft is voor het leerlingwezen reeds gewezen op het roulatie-systeem. Elke leerling is verplicht tenminste drie modules van de elf te volgen. Er zijn enkele bedrijven met een leerhoek. Samenwerking, met als uiterste vorm een soort bedrijfsschool per (sub)branche is nooit overwogen. Vaak is het werk toch te bedrijfsspecifiek (olie, container). Mede daarom hebben enkele bedrijven een eigen opleidingsafdeling. Sinds begin jaren tachtig omvat de theoriecomponent 2 schooldagen in plaats van 1. Deze extra schooldag had zowel financiële redenen (lagere loonkosten) als didactische (veel branchespecifieke kennis aan te leren). De praktijkcomponent zal on-the-job blijven geschieden.

Om genoemde redenen van bedrijfsspecificiteit, alsmede vanwege de gering geachte flexibiliteit van de contractpoot van het reguliere onderwijs, wordt er niet tot zeer beperkt een trend richting externalisering gezien. Alhoewel duur en dubbelop ondernemen sommige bedrijven opleidingsactiviteiten die ook door het SLHV of

---

128 De sterke positie van dit bedrijf, Thomsen, was gebaseerd op haar marktaandeel; zij had voor de oorlog een kwart van de stukgoedmarkt in handen. Daarnaast was zij leider van een bijna de gehele markt omvattende pool van bedrijven die gericht was op marktordening en het voorkomen van tariefoorlogen.

SSTO gedaan worden. Waar uitbesteed wordt is de positie van het SSTO sterk, maar niet onbedreigd. Het SLHV alsook het SBW (leerlingwezen wegvervoer) zijn concurrenten. In tegenstelling tot het SSTO (Rotterdam) werken zij landelijk. Naast de instroom van 300 leerlingen sluit de SLHV in heel het land zo'n 400 overeenkomsten voor een of meer modules af. Voorts is er een trend dat FENEX en VRC hun opleidingen onderbrengen bij het SSTO. Het gebruik van simulatie-onderwijs neemt sterk toe. Het SSTO beschikt momenteel over vijf simulatoren; daarnaast hebben het hoger nautisch onderwijs alsmede enige andere instituten simulatoren (vgl. *Port of Rotterdam Magazine* 92/3, 93/1).

Financiering. Kenmerkend voor de haven is dat financiering niet liep via een bij CAO vastgesteld fonds, maar via de werkgeversvereniging. Leerlingen zijn ook in dienst van de werkgeversvereniging. De school werd in het begin nog geheel betaald door de SVZ, maar naarmate de opleiding meer het karakter kreeg van een reguliere beroepsopleiding, nam de overheid al snel de meeste kosten voor haar rekening. Jaarlijks werden tekorten door de SVZ aangezuiverd. Het ging hier om een bedrag van ongeveer 1 miljoen (enkele promille van de loonsom). Per 1991 is de SVZ-bijdrage stopgezet. Middels contractonderwijs verkreeg het SSTO meer eigen middelen, en bovendien waren de bedrijven minder genegen de subsidiëring voort te zetten. Met dit laatste hangt samen dat na oprichting van het SSTO de opleiding geen exclusief Rotterdamse havenopleiding meer is. De basis onder het opleidingsbestel is te heterogeen, te wankel geworden. De SLHV wordt verder niet via een verevening ondersteund. In Amsterdam, waar alleen in de jaren zestig even een haven-lbo heeft bestaan, draagt de SVN bij aan cursusgeld, werkkleding en dergelijke van leerlingen; in geld uitgedrukt gaat het hierbij om 1000 à 1500 gulden per leerling per jaar.

Bonden hebben nooit echt aangedrongen op verevening van opleidingskosten. De interesse van vooral FNV voor opleidingsbeleid in het algemeen is op z'n best matig te noemen, aldus de respondenten (van bondszijde werd dit ook erkend). Oorzaak is dat men het systeem naar behoren vindt functioneren en geen reden ziet energie te steken in het verder verfraaien van het opleidingsbestel. Daarbij komt dat bij CAO de werkgevers een bijdrage ten hoogte van 0,3% van de loonsom "aan de contracterende werknemersorganisaties afdragen ten behoeve van scholings-, vormings- en voorlichtingsactiviteiten voor de werknemers vallende onder deze CAO". Dit vakbondstientje ter waarde van anderhalf miljoen gulden wordt door de bonden gebruikt ter versterking van de eigen organisatie[129]. Telken male wanneer bonden beginnen over een vereveningsbijdrage van werkgevers wordt door dezen gewezen op deze heffing, waar een scholingscomponent voor de hele branche in zit.

Hiermee is de enigszins paradoxale situatie ontstaan dat het opleidingsgebeuren vooral door werkgeverskoepels gedragen wordt. Bonden hebben wel invloed doordat de besturen van SSTO en SLHV paritair zijn samengesteld, maar volgens het adagium "wie betaalt, bepaalt" is de invloed van de werkgevers toch groter.

---

[129] Deze bijdrage vindt zijn oorsprong in het versterken van de positie van de bonden, die na enige wilde stakingen de aansluiting bij de havenarbeiders dreigden te verliezen.

De produktiviteit van de leerling wordt op ongeveer de helft van die van een gemiddelde werknemer geschat. Drie respondenten zitten hier iets onder (respectievelijk 2 maal 40%, eenmaal <50%), twee (een bondsman en een intermediair) stellen dat deze "zeker de helft" is. Het effect van de BVL wordt beperkt geacht. Afschaffing zou vooral bij kleinere bedrijven leiden tot een teruggang van het aantal leerlingen, aldus op een na alle respondenten. Voor het grootbedrijf, waar de meeste leerlingen werk vinden, wordt hoegenaamd geen effect gezien.

Dit ligt duidelijk anders bij subsidies bestemd voor doelgroepprojecten. Van de 1700 door het arbeidsbureau aangeschreven langdurig werklozen kwam nog geen tiende op de eerste voorlichtingsbijeenkomst. Uiteindelijk zijn 14 mensen aan de opleiding begonnen die hen na twee jaar op het niveau primair leerlingwezen moet brengen (*Havennieuws* 272, maart 1992). In een tweede project was de deelname reeds gestegen tot 55. Werkgevers hebben arbeidsplaatsen toegezegd. Hoewel de branche zelf via een bij CAO opgerichte Stichting Havenwerk acht ton heeft opgebracht, wordt zonder uitzondering gezegd dat zonder overheidssubsidies het project niet van de grond was gekomen. In 1991 is bij de SLHV een allochtonenproject opgestart. Voorlichting en cursusmateriaal is aangepast, alleen was dit wat laat gereed om in 1991 al resultaten te kunnen genereren. Wat werving onder allochtonen extra moeilijk maakt is hun relatieve onbekendheid met havens. De in 1990 opgestarte emancipatie-activiteiten hebben geleid tot een kleine stijging van het aantal instromende vrouwen. Na afloop van de eenmalige subsidie zijn de activiteiten op een lager pitje gezet. Volgens respondenten ligt hier zowel het stopzetten van de subsidie als het matige resultaat aan ten grondslag.

Wegkoop. De roulatie van leerlingen vermindert de kans dat een leerling na de opleiding blijft hangen. Dat het systeem goed functioneert en niet onder druk staat komt omdat het systeem per saldo een evenwichtig resultaat te zien geeft. De leerlingen blijven in de branche en waaieren uit over de verschillende bedrijven. Uiteindelijk profiteren de bedrijven naar evenredigheid van hun opleidingsinspanning. Het wegkopen van elkaars personeel doet zich in de haven vrijwel niet voor. Een beperkt aantal middelgrote bedrijven domineren de branche en zij kapen niet structureel personeel bij elkaar weg. Concurrentiebedingen en transfersommen zijn nooit overwogen. Wel kent de CAO van een containeroverslagbedrijf de bepaling dat de door de werkgever betaalde kosten terugbetaald moeten worden met 100% indien de opzegging geschiedt binnen 1 jaar, en met 50% indien binnen 2 jaar. Volgens de gesprekspartners is dit echter een uitzondering.

MKB. De branche kent niet zoveel kleine bedrijven, alleen cargadoors- en expeditiebedrijven hebben gemiddeld een beperkte grootte. In het algemeen lopen deze bedrijven op opleidingsgebied niet veel achter. Vaak wordt het kleinbedrijf geholpen door leveranciers of enkele grote klanten die hun interne automatisering ook tot hun tussenpersonen willen uitbreiden. Voorzover kleine bedrijven extra beletsels ontmoeten bij het in dienst nemen van leerlingen of het bijscholen van het zittend personeel liggen deze in de onmisbaarheidsproblematiek. Een enkeling noemt onbekendheid en financiële belemmeringen. Met SSWB-subsidie zijn speciaal voor het mkb een viertal cursussen logistiek opgezet. Respondenten verschillen van

mening in hoeverre zonder deze subsidie deze cursussen ook waren opgezet. Veel gebruik wordt gemaakt van de mogelijkheid om tentamens af te leggen voor modules van SSTO-opleidingen. Voorts heeft on-the-job training volgens de respondenten een redelijke compenserende werking.

4. Arbeidsverhoudingen

De haven is een belangrijke schakel in de logistieke keten. Gaat de haven plat dan stokt het verdere produktieproces. Daarnaast vormt het havenwerk een eigen subcultuur. Men werkt in ploegen met een sterk team-karakter, doordat het lossen collectief handelen vereist en het werk ook niet ongevaarlijk is. De door sommigen aangehangen these dat havenarbeiders een "isolated mass" vormen vindt overigens maar beperkte ondersteuning; hiervoor is de geografische en sociale mobiliteit te omvangrijk (Nijhof, 1988; Smit, 1992).

De havens hebben een hoofdrol gespeeld in alle naoorlogse arbeidsconflicten; en in de jaren zeventig bijvoorbeeld was het totaal aantal stakingsdagen in de havens groter dan in de gehele industrie (Smit, 1992). Driekwart van de havenwerkers is lid van een vakbond. In verschillende sterke-zwakte analyses van de Rotterdamse haven wordt de factor arbeidsverhoudingen als minpunt beschouwd (COB/SER, 1989; Bloemer & Den Haan, 1992)[130].

Bonden hebben hun macht nooit gebruikt voor de opbouw van een scholingsbestel. Men voerde en voert een "poenbeleid". Men stond ook argwanend tegenover multi-skilling, zeker zolang er een overschot aan arbeid was. De bonden hadden gedwongen ontslag kunnen voorkomen, en omscholing was moeilijk, daar de havenarbeider, aldus een bondsman, "conservatief is en zich niet laat omscholen, maar staakt voor een ruime afvloeiing". Het was daarnaast ook niet nodig zich in te zetten voor een scholingsbestel daar dit vlak na de oorlog door de werkgevers reeds tot stand was gebracht. Waarmee overigens nog niet de verder gebrekkige participatie in de paritair bestuurde onderwijsorganen gelegitimeerd is.

Scholing is dus geïnitieerd en jarenlang financieel gedragen door de werkgeversorganisaties (organisatiegraad: 90%). Zoals gezegd hebben enkele personen hier een zeer grote rol gespeeld. Het aldus tot stand gekomen scholingsbestel wordt door andere havens als voorbeeld gezien en trekt veel belangstelling. In de voornoemde sterke-zwakte analyses zorgt de factor "kwaliteit van arbeid" dan ook voor een flinke plus.

Samenvatting. Of "de haven" hoog of laag scoort in opleidingsintensiteit is onbekend, daar deze voor de branche niet als zodanig door het CBS of anderszins is gemeten. De technologische ontwikkeling is niet zo spectaculair, zij is eerder gestaag te noemen. De informatietechnologie heeft wel voor een zekere versnelling gezorgd. Snel beschikbare en accurate informatie, alsmede containerisatie en andere geünitiseerde vervoerswijzen, betekenen dat de klant, de verzender of de reder, meer mogelijkheden heeft van haven te wisselen. Concurrentie tussen havens neemt toe. Distributie wordt geconcentreerd op enkele plaatsen en iedere haven wil graag

---

130 Andere minpunten zijn: Dure arbeid (loonkosten maken 50 à 75% van de operationele kosten uit), tekort aan grond, lange procedures en (dreigende) congestie in achterlandverbindingen.

als Mainport deze op haar grondgebied hebben. Ontwikkelingen op arbo-terrein leiden tot een extra (bij)scholingsvraag. De internationalisatie lijkt hier weinig gevolgen te hebben. Arbeidskwalificaties worden heterogener, in die zin dat kwalificaties binnen subbranches nog wel een bedrijfsoverstijgend karakter hebben, maar dit tussen subbranches beduidend minder het geval is.

Het opleidingsbestel heeft in vergelijking met andere branches een sterk afwijkende geschiedenis. Zij is geïnitieerd en gedragen door de werkgeversorganisaties. Hierbinnen hebben enkele personen een cruciale rol gespeeld. Bonden hebben scholing nooit hoog op de agenda gehad. Naast het feit dat werkgevers dit al hadden opgepakt speelt tevens mee dat de bonden, mede gedwongen door hun achterban, zich meer op primaire arbeidsvoorwaarden gericht hebben. En daar komt bovendien bij dat de bonden beducht waren voor hun goudgerande vakbondstientje, wat in een onderhandelingsproces over mogelijke scholingsfondsen gegarandeerd ter sprake zou worden gebracht.

De uiteindelijke afbouw van de werkgeversbijdrage vond haar oorzaak is de verbreding van de grondslag (niet exclusief Rotterdam meer) cq. de toegenomen heterogeniteit van de heffingsbasis, en de door een stijgend kostenbewustzijn ontstane nieuwe zakelijkheid: opleidingsinstanties moeten meer hun eigen broek ophouden. Het SSTO heeft deze afbouw van de bijdragen van de werkgeversorganisaties via contractactiviteiten kunnen opvangen. Dit wil nog niet zeggen dat dit best een onbezorgde toekomst kent. Een verdere vermindering van de subsidies zou de branche kunnen dwingen tot een vorm van collectieve financiering. Indien de bonden hier niet aan bij willen dragen (loonruimte) en de kosten geheel op de SVZ/-SVN komen, is het risico dat werkgevers zich van deze organisaties zullen afkeren[131].

4.6 Bouwnijverheid

Als het gaat om verevening van opleidingskosten was de bouw met haar O&O-fonds in 1967 misschien zelfs de allereerste in Nederland. Naar premiehoogte gezien is de inspanning van de branche ook fors. De omgevingsdruk in de sector is zeker aanwezig, doch moet niet overdreven worden. De bouw kan als een technologie-volgende sector worden gekarakteriseerd. Dit kan de relatief lage opleidingsintensiteit in de branche verklaren. Maar voor de scholingsbehoefte die nodig is, heeft men een goed scholingsgebouw neergezet, met naast een flinke kostenegalisatie ook organisatorisch vergaande samenwerking. Een deel van de forse stijging van de scholingsintensiteit in de bouw van de laatste jaren zal hier zeker aan toe te rekenen zijn. De organisatiegraad is aan beide zijden hoog. In de branche heerst een sterk gevoelen dat waar mogelijk samengewerkt moet worden. Dit terwijl de branche er een is met lage toetredingsdrempels en een felle concurrentie. Rivaliteit

---

131 Sinds 1988 is de SVZ gesplitst in een ondernemers- en een werkgeversvereniging (HOV en HWV). Bedrijven zouden zich van de HWV, die o.a het CAO-traject doet, los kunnen maken, zonder de branche-belangenbehartiging, die via de HOV loopt, in gevaar te brengen. Hier speelt ook mee dat CAO's alleen bindend zijn voor HWV-SVZ-leden.

in de projectsfeer gaat samen met een coöperatieve houding waar het gaat om zaken die de gehele branche betreffen. Daarnaast is de branche homogeen en zijn arbeidskwalificaties redelijk bedrijfstakspecifiek.

1. Bedrijfstakstructuur

Jaarlijks worden er in Nederland 80 à 90 duizend nieuwe woningen gebouwd. Hiermee is een kleine 20 miljard gulden gemoeid (incl. groot onderhoud). In het verleden lag de woningbouwproduktie veel hoger. Tussen 1963 en 1973 steeg de produktie van 80 naar 155 duizend woningen. Deze expansie vond vooral plaats in de door de rijksoverheid gesubsidieerde woningbouw - woningwetwoningen en premiehuurwoningen. Recessie en bezuinigingen bracht het aantal nieuwbouwwoningen eind jaren zeventig weer terug bij af. De stijging van de bou wproduktie eind jaren tachtig kwam voor rekening van de ongesubsidieerde sector. Momenteel wordt meer dan de helft van de woningen door de private sector gebouwd, een percentage dat naar verwachting verder zal stijgen.

Aan kantoren, winkels, scholen, ziekenhuizen en dergelijke, de zogenaamde utiliteitsbouw, wordt per jaar voor 16 à 17 miljard gebouwd. Onder invloed van gunstige economische ontwikkelingen zijn de investeringen hier de laatste jaren gestegen. De overheid neemt een kwart voor haar rekening. Aan klein onderhoud wordt bijna 15 miljard uitgegeven. Ook dit bedrag is stijgende. Voorts gaat in de grond-, water- en wegenbouw (gww) tegen de 9 miljard om. Deze sector, die sterk afhankelijk is van overheidsopdrachten, heeft vooral in de jaren zeventig rake klappen gehad.

In totaal wordt derhalve jaarlijks voor zo'n 60 miljard gulden gebouwd. Verschillende prognoses (EIB, 1991a; VROM, 1992) geven een stabilisatie voor de komende jaren aan. Wel treden er verschuivingen op, en wel van nieuwbouw naar gww en onderhoud.

Het arbeidsvolume bereikte in 1970 met 435 duizend manjaren een hoogtepunt. Na een geleidelijke daling in de jaren zeventig kreeg de bouwwerkgelegenheid begin jaren tachtig een grote klap, met een daling met meer dan 100 duizend tot onder de 300 duizend in 1983. Er werken nu 370 duizend mensen in de bouw. In voltijdsjaren bedraagt de werkgelegenheid een kleine 350 duizend manjaren. Dit is ruim 7% van de totale werkgelegenheid in Nederland. Het uitstralingseffect in termen van werkgelegenheid wordt op 40 tot 50% geschat (EIB, 1975; Alders & De Haan, 1988). Bijna de helft werkt in de burgelijke (woning)- en utiliteitsbouw (inclusief onderhoud), de b&u (sbi 51.1). Een kwart is werkzaam in bouwinstallatiebedrijven (sbi 52), eenvijfde in de gww (sbi 51.2) en de rest in de afwerking (sbi 51.3-9).

De CAO-indeling loopt hieraan deels parallel. De CAO Bouwbedrijf bestrijkt 180 duizend mensen, bouwvakkers werkzaam in de nieuwbouw, onderhoud/renovatie, utiliteitsbouw of gww. Er is een aparte CAO voor "uitvoerders, en zij die in hoofdzaak een toezichthoudende of administratieve functie vervullen"; onder deze UTA-CAO vallen 40 duizend personen. Dan is er een CAO voor het schilders- en afwerkingsbedrijf (35 duizend; geen aparte UTA-CAO), voor stucadoors-, afbouw en terrazzobedrijf (8 duizend), terwijl de baggerindustrie (2 duizend) en de bitumineuze dakbedekkers (4 duizend) eveneens een eigen CAO hebben. In de

bouwinstallatie kent men de CAO voor het loodgieters-, fitters- en centrale verwarmingsbedrijf (43 duizend) en de electrotechnische installatiebedrijven voor de bouw (33 duizend). Deze vallen onder het metaalnijverheidstraject (paragraaf 4.3). De b&u, de gww en de schilders/stucadoors hebben alledrie een eigen landelijk orgaan voor het leerlingwezen.

Wij beperken ons hier verder tot de CAO Bouwnijverheid, en daarbinnen vooral tot de b&u.

In deze CAO is al zeer vroeg (1967) tot een O&O fonds gekomen. De b&u is naar bedrijfsomvang kleinschaliger dan de gww. In de b&u werkt driekwart in het mkb (voor onderhoud is dit zelfs meer dan 95%), in de gww is dit 60%. Vooral het middenbedrijf is met een werkgelegenheidsaandeel van 50% in beide sectoren relatief goed vertegenwoordigd.

Op het eerste gezicht lijkt bouwen een eenvormig proces. Elk gebouw of serie woningen is echter onderling verschillend naar vorm, gebruikte materialen en locatie. Omdat het bouwprodukt immobiel is en op locatie geproduceerd moet worden (de branche der "zwevende fabrieken") wordt standaardisatie en rationalisatie bemoeilijkt. De branche wordt dan ook gekenmerkt als "versnipperd" (SMO, 1992), "heterogeen" (Bremer, 1991). Tevens is zij te kenschetsen als "gefragmenteerde sector met lage toetredingsdrempels" ... " een volledig competitieve markt" (SMO, 1992, 50, 95). Dit blijkt ook uit het feit dat in de jaren tachtig jaarlijks 10% van de ondernemingen verdween en 8% aan nieuwe bedrijven tot de bedrijfstak toetrad (EIB, 1992c).

Arbeidskwalificaties. Naarmate de prefabricage en standaardisatie toenemen (zie later) daalt de eigen inbreng op de werkplek en verwordt de bouwvakker meer tot een assembleur. Anderzijds wordt deze uitholling van het kwalificatieprofiel tegengegaan door de toenemende specialisatie en het groeiend marktaandeel van de onderhouds- en renovatiesector, waar vakmanschap benodigd blijft. Het saldo van deze tendenties wordt door sommigen met zorg bezien (Bouw- en Houtbond FNV, 1982, 1989; Hout- en Bouwbond CNV, 1990).

Uit een beroepenanalyse en toekomstonderzoek verricht door het CIBB (CIBB/-SVB, 1990) is naar voren gekomen dat vakmanschap vereist zal blijven. Vakmanschap zal minder materiaalgebonden en meer sectorgebonden worden. Dit ligt in het verlengde van een ontwikkeling van produkt- naar proceskarakter van het werk in de bouw (Bakens, 1988; EIB, 1991b). Vooral in onderhoud en renovatie zal behoefte blijven bestaan aan traditioneel allround vakkrachten. Voor andere functies zal na de blijvend brede primaire opleiding specialisatie optreden. Zowel de brede basisopleiding als de verdere specialisatie (en voortgaande regradatie[132]) worden door de respondenten onderschreven. De brede basisopleiding wordt door werkgevers en werknemers gesteund. Er is geen behoefte aan "plintenmeppers"; afzondering van eenvoudige klussen wordt niet als gewenst beschouwd. Kwalifica-

---

[132] Het aantal on- of lagergeschoolden is in dertig jaar tijd gehalveerd tot 20% van het werknemersbestand. Vooral het aantal timmerlieden en metselaars is gestegen en bedraagt nu 60% (cijfers gehele bouw). Respondenten verwachten voor de komende tijd een lichte toename (vgl. ook EIB, 1989b, 1993; SBR, 1991). Er is in enige mate sprake van een duale arbeidsmarkt (Bremer, 1991).

ties zijn en blijven in zeer overwegende mate bedrijfstakspecifiek (vgl. ook Bremer, 1991).

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Het eindprodukt mag dan een flink stuk kapitaal vertegenwoordigen, het bouwproces zelf is zeer kapitaalextensief. Investeringen als percentage van de toegevoegde waarde zijn in de bouw het laagst van de particuliere sector (EIB, 1992c). Gewezen is op de moeilijkheid van massa-fabricage. De stijging van de arbeidsproduktiviteit ligt met een gemiddelde van 1% per jaar ver onder dat van de industrie en laat zich meer vergelijken met die in de overige dienstverlening en overheid (Bremer, 1991; EIB, 1991c). Het gebouw mag dan locatie-gebonden zijn, onderdelen kunnen zeer wel apart geproduceerd worden. Werkzaamheden verschuiven van de bouwplaats naar toeleveranciers. Toeleveranciers begeven zich steeds meer als onderaannemer op de bouwmarkt. Betalingen aan onderaannemers zijn in de periode 1968-1988 gestegen van 26% tot 35% van de bruto omzet (b&u; in de gww is onderaanneming van minder grote betekenis; EIB, 1992b). Evenzeer is het materiaalverbruik toegenomen; in genoemde periode van 32 naar 37%. Voordelen van prefabricage zijn tevens de betere arbeidsomstandigheden, langer doorbouwen in de winter en betere kwaliteitsbeheersing.

De kennisinfrastructuur is met verscheidene universitaire en niet-universitaire instellingen goed ontwikkeld (SMO, 1992). Onderzoek is echter sterk technisch en te weinig toepassingsgericht. Ook zijn innovaties meer gericht op efficiency-verbetering dan op de ontwikkeling van nieuwe produkten. Innovaties komen nogal eens tot stand op initiatief van of in reaktie op eisen gesteld door klanten of toeleveranciers (SMO, 1992; EIB, 1991c).

De verschuiving van werkzaamheden naar de voorfase zal volgens alle respondenten[133] verder doorgaan. Steeds meer onderdelen worden fabrieksmatig vervaardigd, en deze pre-fab elementen worden ook meer vooraf geïntegreerd. De komst van nieuwe materialen (kunststoffen, keramische materialen) schept hier nieuwe mogelijkheden. Pre-fab vereist standaardisatie. Omdat de tendens er een is naar kleinschaligere opdrachten, en gegeven ook de groei van onderhoud en renovatie, wordt een verdere ontwikkeling naar grootschalige pre-fabricage en montage op de bouwplaats niet door ieder onderschreven (EIB, 1991c).

Behalve prefabricage is winst te behalen in een verdere stroomlijning van het produktieproces. Voor grote projecten geschiedt planning van materiaalaanvoer nu met behulp van de computer. De computer heeft verder zijn intrede gedaan in het ontwerp en de architectuur. Koppeling tussen de met CAD-systemen gemaakte bouwtekening en het verdere produktieproces bevindt zich nog in het beginstadium. Efficiencyverbetering is verder te realiseren door electronische gegevensuitwisseling, de computer op de bouwplaats. In het platform Edibouw pogen enkele grote bedrijven tezamen met toeleveranciers tot een standaardisatie van processen te komen. Men staat hier nog aan het begin en de computerisatie zal waarschijnlijk het komende decennium een aanmerkelijke versnelling doormaken (Bakens, 1988).

---

[133] Er is met vijf mensen een gesprek gevoerd, van werkgevers en werknemers elk twee en een van het landelijk orgaan.

Afzetmarkt. De terugtred van de overheid als opdrachtgever heeft de nodige consequenties voor de bouwmarkt. Waar de overheid verantwoordelijk was voor grootschalige bestellingen in de sociale woningbouw, plaatst de particulier veel meer enkelstuksorders. Niet alleen zijn opdrachten kleinschaliger, de kwaliteitseisen van de private investeerder zijn ook hoger. De overheid stelt weliswaar minimumeisen, maar is verder alleen geïnteresseerd in de prijs. De overheid staat bekend als een weinig kritische en conservatieve opdrachtgever (SMO, 1992)[134]. Daarbij komt dat de opdrachtgever steeds beter beslagen ten ijs treedt. Bijzonder aan het bouwproces is dat de opdrachtgever niet alleen een (hoofd)aannemer inschakelt, maar tevens een architect. Deze verzorgt het verdere technische ontwerp, resulterend in bestek en tekeningen. Tegenwoordig doen meerdere nieuwe aanbestedingsvormen doen opgeld - bijvoorbeeld bouwteam, integraal bouwoverleg en prestatieconcept (Van den Berg, 1990; *Bouw*, 4-12-92). In al deze aanbestedingsvormen laat de opdrachtgever zich door meer adviseurs ondersteunen. De architect verliest terrein en de aannemer krijgt tevens te maken met toeleveranciers die in een vroeg stadium meepraten. Behalve de professionele opdrachtgever wordt ook de individuele bewoner almaar mondiger (Bakens, 1988).

De bouw kent een omvangrijk stelsel van kwaliteitsinitiatieven. Het systeem is echter eenduidig noch waterdicht. Door hun aansprakelijkheidsbeperkingen in de algemene voorwaarden zijn verzekerden dikwijls slechter af, terwijl een veelheid (ongeveer 20) aan verschillende arbitrage-instanties het bestel er ook niet eenvoudiger op maakt (SBR, cit. themanummer Garanties *Bouw*, 31-1-91). Classificatie ligt gevoelig in de branche. De met 4700 leden grootste werkgeversorganisatie NVOB werkt aan een erkenningsregeling die mogelijk te zijner tijd mede als criterium voor lidmaatschap zal gaan dienen. Certificatie begint op gang te komen; in 1990 verwierf het eerste bouwbedrijf een ISO-certificaat. Belangrijk initiatief is in 1974 geweest het Garantie Instituut Woningbouw GIW. Telde zij begin jaren tachtig nog 300 leden, inmiddels garandeert het GIW hen die een opdracht plaatsen bij een van de 1600 aangesloten aannemers dat het werk wordt afgemaakt, in geval van faillissement of anderszins in gebreke blijven, en garandeert zij tot zes jaar na oplevering herstel van alle mankementen.

Hoge transportkosten maken toenemende concurrentie van buitenlandse aannemers niet erg waarschijnlijk. Daarenboven werken nationale bouwculturen en bouwvoorschriften belemmerend. De sterkste concurrentie vindt hier in de gww-sector plaats. Van de Europese bouwproduktie is 5% grensoverschrijdend. Van de Nederlandse bouwexport wordt 80% gerealiseerd door vijf ondernemingen. De Europese eenwording lijkt hier niet veel aan te veranderen (SMO, 1992). Respondenten bevestigen dit. Enkelen maken wel twee kanttekeningen: de grensregio's, en een mogelijke penetratie van buitenlandse aannemers. Vooral Franse aannemers, beho-

---

[134] Uit de Kwalitatieve Woningregistratie blijkt dat in 1985 1,7 miljoen woningen (op de 5,3 miljoen) in matige tot zeer slechte staat zijn. Het kwaliteitstekort wordt op 50 miljard gulden geschat (KWR, cit. *Woningraad Extra*, 1986; Houben, in themanummer "Kwaliteit" *Bouw* 17-11-1989). Hoewel het hier vooral vooroorlogse woningen betreft, valt tevens vast te stellen dat de naoorlogse non-profit huur relatief snel veroudert. Daarbij komt dat de overheid in de utiliteitssector structureel een lagere onderhoudsnorm hanteert dan in de marktsector gebruikelijk is (*Bouw*, 15-12-1989).

rend tot de grootste bedrijven in Europa (EG, 1992b) worden in deze gevreesd. Voorts zullen EG-richtlijnen technische eisen gaan stellen aan bouwprodukten, alleen is de invulling hier nog onduidelijk.

Arbeidsmarkt. Het niet kunnen produceren op voorraad en de sterke wisselingen in produktie maken dat de bouwarbeidsmarkt gekenmerkt wordt door een hoge mate van flexibiliteit in aantrekken en ontslaan van personeel. Kende de bouw begin jaren tachtig meer dan 100 duizend werklozen, momenteel is de arbeidsmarkt als krap te omschrijven. Deze krapte deed zich in de tweede helft van de jaren zeventig voor[135] doch werd gecamoufleerd door terugval in werkgelegenheid begin tachtig. Het aantal schoolverlaters lts-bouw/hout schommelde in de jaren zeventig rond de tienduizend, steeg tot 14 duizend in 1982 maar ligt nu onder de zes duizend; het aantal gediplomeerden is tussen 1980 en 1989 gehalveerd van 9500 tot 4700 en zal naar verwachting verder dalen tot 3000 à 4000 eind deze eeuw (CPB, 1991; EIB, 1991d, 1993). De daling wordt niet gecompenseerd door een stijgende mts-instroom; deze is grosso modo stabiel (1500 à 2000 gediplomeerden per jaar). Bij de geprognostiseerde stabiele bouwproduktie zal de werkgelegenheid licht stijgen (EIB, 1991a, 1993) dan wel licht dalen (VROM, 1992). In alle gevallen zal het arbeidsaanbod nochtans tekort schieten. Aanzienlijke problemen zullen zich voordoen bij lts-bouw/hout: tegenover het genoemde aanbod van 3000 tot 4000 afstudeerders staat een dubbel zo grote vraag van 8 à 9 duizend personen (EIB, 1991d, 1993). Daarbij komt dat de bouw een groot verloop kent: meer dan de helft van de nieuwe toetreders heeft de branche na 3 jaar al weer verlaten (EIB, 1992d). De bouw wordt in dit kader wel eens een "duiventil" genoemd.

Respondenten zien allen ten gevolge van de ontgroening een extra scholingsvraag voor de mensen momenteel werkzaam in de branche, of voorzien dat deze zich in de toekomst voor zal gaan doen. In een analyse wat voor de rest van de eeuw de grootste knelpunten zullen zijn in de ontwikkeling van de bouwcapaciteit wordt, naast ruimte-problemen in enkele Randstad-regio's, betoogt dat "het voorziene knelpunt bij de arbeidsvoorziening dermate omvangrijk is, dat deze factor het centrale punt zal vormen van waaruit eventuele veranderingen in het bouwproces zich zullen gaan voltrekken" (EIB, 1992c, 80). Gepleit wordt voor vergrote wervingsinspanningen, versnelde omschakeling van arbeid naar kapitaal en verbetering van de arbeidsomstandigheden.

Overheid. Dat aan dit laatste wat schort blijkt wel uit de instroom in de WAO van 7 à 9 duizend personen per jaar. Elk jaar opnieuw gaat 2½ tot 3% van het arbeidsbestand de WAO in (EIB, 1988a). In meer dan de helft van de gevallen is de diagnose problemen met bewegingsorganen. Arbo krijgt steeds meer aandacht. In 1986 is (op initiatief van werkgevers) de stichting Arbouw opgericht. Deze wordt paritair bestuurd en gefinancierd uit het O&O-fonds (zie later). Het budget van 30

---

135 Met het oog op de arbeidstekorten nam het AVBB, de federatie van negen bouwwerkgeversorganisaties, het initiatief om met de wervingscampagne "aktie vakmanschap" jongeren naar de bouw te halen. Bredere paritaire ondersteuning bleef achterwege. Volgens de bonden was het wezenlijker om de uitstroom uit de branche tegen te gaan (EIB, 1980).

miljoen wordt besteed aan onderzoek en advies. Daarnaast is in 1989 tussen overheid en sociale partners het convenant Arbeidsomstandigheden gesloten. De resultaten van het convenant zijn wisselend. Er zijn veel plannen gemaakt, sommige ook uitgevoerd, en er is veel aan voorlichting gedaan, maar het is nog niet gelukt arbo uit de concurrentiesfeer te halen. Arbo kost geld en opdrachtgevers stellen veelal geen eisen.... De CAO bepaalt dat elke onderneming met 10 of meer werknemers een arbo-beleidsplan moet opstellen. Dit plan dient tevens een voorlichtings- en onderrichtcomponent te bevatten.

Van de 14 miljoen ton bouw- en sloopafval wordt nu bijna de helft gerecyceld, vooral in de gww. Wil men hergebruik fors opstuwen dan dient men er al bij het ontwerp rekening mee te houden. De eerste milieuzorgsystemen, met bijbehorende cursussen, zijn gereed, maar de toepassing ervan loopt nog achter bij andere branches (IVA, cit. SMO, 1992). Overigens dient nog gewag te worden gemaakt van de positieve effecten die milieu-investeringen voor de bouwproduktie zal hebben. Verwacht wordt een impuls van 1½ miljard aan extra investeringen (EIB, 1990a; voor de helft gaat het om isolatie).

Hoewel arbo al lang onderdeel uitmaakt van de opleiding, zien de respondenten hier een beperkte toename (vgl. ook Arbouw, 1990). Bekend is de Arbouw-rugtraining en de cursus ergonomisch tillen, in dergelijke programma's zit nog een groei. De NVOB-Arbocursus is inmiddels door eenderde van de lidbedrijven gevolgd. Het milieu-aspect van bijvoorbeeld het gebruik van verschillende stoffen zal in de huidige opleidingen meer aandacht krijgen, terwijl bewustwording en opleidingen ook het zittend personeel niet onberoerd zal laten (zie eveneens themanummer Duurzaam bouwen, *Bouw*, 21-9-90).

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. De bouw kent drie landelijke organen voor het leerlingwezen, een voor schilders, een voor de gww en een voor de b&u. Wij richten ons hier verder op de laatste, de Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf SVB.

De instroom in het primaire traject van de SVB is gestegen van 2700 in 1983 tot bijna 4000 in 1990, doch daalde in het schooljaar 1991/1992 tot 3742. Was 10 jaar geleden deze instroom voor meer dan 95% afkomstig van lbo-bouw/hout, tegenwoordig heeft bijna 30% een andere vooropleiding. In totaal heeft de SVB ruim 10 duizend leerlingen onder haar hoede. Leerlingen kunnen op drie wijzen hun praktijkopleiding krijgen. Een kwart van de leerlingen sluit een leer-arbeidsovereenkomst af met een individuele werkgever. Deze werkgever kan de leerling op klassieke wijze on-the-job opleiden (mogelijkheid 1) of de opleiding op een leerlingbouwplaats laten plaatsvinden (mogelijkheid 2). Dit is een groepsopleiding waar een bouwobject, onder toezicht van leermeesters, geheel door leerlingen wordt gebouwd. Leerlingbouwplaatsen moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen willen zij door het SVB als zodanig erkend worden. Het opleidingsaspect maakt dat deze projecten een langere bouwduur kennen (van gemiddeld 15%) waarvoor zij extra subsidies krijgen uit het opleidingsfonds en van VROM (EIB, 1989). Opdrachtgevers zijn vaak (semi-)publieke instanties die uit zowel sociale als financiële overwegingen een project zo invullen. De eerste leerlingbouwplaatsen ontstonden in de jaren zestig. Het hoogtepunt werd bereikt begin jaren tachtig toen tegen de 40%

van de (primaire) leerlingen aldus hun opleiding verkregen. Met de opkomst van de leerling*werk*plaats kwam aan deze groei een eind, en momenteel schommelt het aantal rond de duizend. Leerlingwerkplaatsen (mogelijkheid 3) zijn regionale samenwerkingsverbanden tussen werkgevers. In reaktie op de inzinking van de bouwmarkt begin jaren tachtig zijn ondernemers deze gaan oprichten. Door samenwerkingsverbanden op te zetten die de leerlingen in dienst nemen en vervolgens uitlenen, hoefden geen "hele" leerling in dienst te nemen, maar kon men naar behoefte inlenen. Wat prettig is in een branche waar de hoeveelheid onderhanden werk zo sterk fluctueert. Initiatief lag vooral bij ondernemers van de sterk regionaal georganiseerde NVOB. De samenwerkingsverbanden zijn zich gaandeweg meer gaan professionaliseren. Allen beschikken ze over een leerlingwerkplaats of maken gezamenlijk gebruik van een werkplaats. In een introductieperiode (varierend van enkele weken tot enkele maanden) wordt de leerling de grondbeginselen van het bouwvak aangeleerd. Daarna leent het samenwerkingsverband de leerling uit aan aangesloten bedrijven. Er wordt op bedrijfsmatige basis geopereerd. Omdat het verband subsidies krijgt (BVL + GOA, O&O) kan het uurtarief lager zijn dan dat van een volleerd vakman. Tegenwoordig zijn er ruim 50 samenwerkingsverbanden, alwaar driekwart van de leerlingen opgeleid wordt. De grootste heeft 400 leerlingen en 26 medewerkers in dienst.

Naast het leerlingwezen opereert de SVB ook op de bijscholingsmarkt. Deze markt is een aantrekkelijke omdat in 1987 in de CAO een regeling betaald educatief verlof is opgenomen. Deze zogenaamde 35b geeft elke werknemer "recht op gemiddeld 2 scholingsdagen per kalenderjaar met behoud van loon ... teneinde in de gelegenheid te zijn tot het volgen van cursussen die verband houden met zijn beroep, georganiseerd door de SVB, SBW (gww, M.A.) dan wel een daarmede door partijen gelijk te stellen instelling". Uit de formulering blijkt een voorkeur voor cursussen van branche-instellingen, maar die van andere aanbieders worden niet van subsidiëring door de branche uitgesloten. Deze subsidiëring is met de volledige vergoeding van verletkosten plus 75% van de cursusprijs tot een maximum van 100 gulden per dag substantieel te noemen.

Geïnterviewden erkennen dat gestimuleerd wordt zoveel mogelijk 35b-cursussen bij branche-instituten als SVB, SBW en Arbouw plaats te laten vinden. Gevraagd naar de criteria achter de opname in de catalogus van het Scholingsfonds (zie later) blijkt dat elke opleiding die breed toegankelijk is en de vakbekwaamheid bevordert opgenomen wordt. Ook cursussen die overlapping vertonen met leergangen die door branche-instituten worden aangeboden. Alleen doet zich dit niet veel voor. 35b heeft volgens de respondenten maar in beperkte mate een verdringingseffect gehad (substitutie van reeds geplande cursussen door 35b-cursussen).

In de b&u neemt de SVB een stabiele tweederde van de markt voor haar rekening. Arbouw zit op een marktaandeel van 5 à 10%. Men moet niettemin "wel op zijn tellen blijven passen". Actualisering en flexibiliteit is nodig. De SVB bereikt dit onder andere door te putten uit een uitgebreid (150 man tellende) free-lance docentencorps. In de niet-35b bijscholing is de concurrentie heviger. Het betreft hier onder meer scholing buiten werktijd (35b stelt de werktijd-eis). Vooralsnog lijken de contractactiviteiten van reguliere onderwijsinstituten beperkt van omvang;

op basis van een enquête onder de voor bouw relevante lbo-, mbo- en hbo-scholen worden de contractactiviteiten geraamd op 2,3 mln. (SBR, 1992).

Er wordt door de bouwbedrijven weinig intern opgeleid, ook niet door de grotere. Sommige grote ondernemingen hebben voor het leerlingwezen enkele voltijds leermeesters in dienst. Wat de bijscholing aangaat wordt alleen intern opgeleid als de kwalificatiebehoefte bedrijfsspecifiek is of de vorming van een bedrijfscultuur dit wenselijk maakt. Wel wordt er meer in-company opgeleid. Een SVB speelt hierop in met een formule waar in bepaalde cursussen een centrale plaats wordt ingeruimd voor de bedrijfsfilosofie en het bedrijfsbeleid. Omdat de opleidingsmarkt een groeimarkt is gaat dit niet ten koste van de interne opleidingscapaciteit, maar wordt in symbiose samengewerkt. Maar de groei komt dus wel ten goede aan externe instituten.

Financiering. De bouw kende al voor de oorlog enkele sociale fondsen. Deze zijn in 1952 verenigd in het Sociaal Fonds Bouwnijverheid SFB. Al sinds eind jaren veertig was er een vorm van structurele financiering van de vakopleiding, gefinancierd middels een heffing via de prijsregulerende organisaties[136]. De verdrievoudiging van het leerlingwezen tussen 1948 en 1963 legde echter een druk op dit systeem. De tot stand koming van een apart opleidingsfonds werd evenwel bemoeilijkt door de discussie over de wenselijkheid van een bedrijfschap. Bonden, met name de confessionele, waren voor, werkgevers tegen. Medio jaren zestig namen de werkgevers het initiatief tot een "duurzame financieringsregeling". Bonden gingen akkoord in ruil voor gelijktijdige invoering van bijdrage ter versterking van organisaties van sociale partners, het vakbondstientje (St. O&O, 1992).

In 1967 werd het O&O-fonds opgericht, gevoed door een premie op de vakantiebon gelijk aan 0,43% van de loonsom. Dit genereerde 15 miljoen waarmee een subsidie van tien gulden per week per leerling uitgekeerd werd. Er vond in het begin forse reservevorming plaats, tot meer dan 40 miljoen gulden. Een stijgend beroep op de subsidies, alsmede het op zich nemen van financiering van taken op het gebied van gezondheidszorg, deden dit luxe-probleem snel verdwijnen. De subsidie werd spoedig opgetrokken tot 25 gulden, op een weeksalaris van f. 225,- was dit 11%. Successievelijke verhogingen tot 170 en 245 gulden (voor leerlingen in samenwerkingsverbanden) brachten dit dekkingspercentage op 40 respectievelijk 60% nu.

Dit is tezamen met de produktiviteit van de leerling voldoende om de leerling kostendekkend te laten werken. Deze produktiviteit werd door een respondent van werkgeverszijde geschat op 70%, door een ander (van bondszijde) op de helft voor het eerste leerjaar en 75-90% voor het tweede. Een derde respondent (van de intermediaire instantie) maakte melding van een studie speciaal hiernaar verricht in het begin van de jaren tachtig. Hieruit bleek dat de produktiviteit van een primaire

---

136 Bouwopdrachten worden in principe in normale competitie aan de laagstbiedende gegund. Vooroverleg tussen concurrenten is eigenlijk verboden. De bij branche-organisaties aangesloten bedrijven zijn echter verplicht een voorgenomen bod te melden bij Prijsregelende organisaties PRO's. Voor de verschillende deelmarkten zijn 33 PRO's werkzaam, waarvan 21 in de b&u (regionale verdeling). Doel van de regeling is te komen tot de vaststelling van een rechthebbende en om leurpraktijken van de opdrachtgever tegen te gaan.

leerling in het eerste jaar 53% bedroeg en in het tweede jaar 67%. Een andere respondent van bondszijde stelde dat deze percentages "zeker niet te hoog zijn". Een werkgeversvertegenwoordiger bevestigde het bestaan van deze studie, maar wilde om redenen van de politieke gevoeligheid benevens veroudering van de studie op dit punt geen antwoord geven.

De jaarlijkse inkomsten van het O&O-fonds bedroegen in 1990 171 miljoen, opgebracht door een loonsomheffing van om en nabij de 3½% (107 mln.), overheid (50 mln.) en cursusopbrengsten (15 mln.). Naar verwachting zullen de inkomsten in 1993 boven de 200 miljoen liggen. Van de 171 miljoen is 116 afkomstig uit de b&u en 55 miljoen uit de gww. In totaal ontvangt de werkgever voor een leerling circa tienduizend gulden aan O&O- en BVL-subsidie per jaar. Beëindiging hiervan zou stellig zijn gevolgen hebben voor de instroom. Samenwerkingsverbanden zouden hun uitleentarief ongeveer moeten verdubbelen, wat volgens de respondenten zou leiden tot een aanmerkelijke terugloop van het aantal praktijkscholingsplaatsen. Twee respondenten nuanceren deze stelling enigszins in die zin dat op termijn de nood zo hoog zal worden dat bedrijven wel gedwongen zullen zijn personeel de hogere kosten voor hun rekening te moeten nemen. De kans dat dit buiten het leerlingwezen om zal gebeuren wordt gering geacht. Maar betwijfeld wordt of er dan nog veel samenwerkingsverbanden bestaan. Respondenten laten zich niet uit in hoeverre de BVL, mocht deze opgeheven worden, middels een premieverhoging opgevangen zal worden. Enerzijds wordt beklemtoond dat de branche op het sociale vlak al hoge premies kent, anderzijds wordt door ieder onderschreven dat het stelsel zoals dat nu bestaat moet blijven. De vraag of de premies verder verhoogd dienen te worden zal onderwerp van CAO-onderhandelingen moeten worden. Uit enige bedekte opmerkingen kan opgemaakt worden dat de premies dan toch iets zullen stijgen, tenzij men het eens wordt over bezuinigingen elders. Aangegeven wordt dat men dit wel als bijzonder onrechtvaardig zou beschouwen. De overheid is ook mede verantwoordelijk voor de praktijkcomponent, deze maakt integraal onderdeel uit van de opleiding en zij stelt hier ook eisen aan.

Er is al gewezen op het bestaan van het scholingsverlofrecht, art. 35b van de CAO. Om een impasse rond verdergaande ATV te doorbreken hebben bonden in 1987, na een voorstel van werkgevers, 2 door hen gewenste ATV-dagen omgezet in 2 dagen betaald educatief verlof per werknemer. Scholing van werkenden had echter al veel langer aandacht van de branche. Begin jaren zeventig werd binnen de SVB een aparte afdeling voor scholing van volwassenen opgezet, die zich hoofdzakelijk bezig hield met de zogenaamde "blijf bij" cursussen (EIB, 1980, 1981; gemiddeld namen 1500 cursisten deel aan een van de 17 opleidingen met een duur van 2 tot 15 avonden). In een latere notitie (1977) wordt gepleit voor één opleidingssysteem, doch een tevens flexibel systeem "van deeldiploma's die gecombineerd een "all-round" diploma opleveren". Voorwaar, modulering binnen een eenduidige kwalificatiestructuur avant la lettre. Uit een onderzoek bleek evenwel dat bedrijven maar matig warm liepen voor bedrijfsopleiding. Belangrijkste bezwaren waren dat werknemers vaak overdag uit de produktie zouden zijn, de kosten en de angst voor verloop nadien. Een beleidsmatige vertaling bleef vooralsnog achterwege.

Deze kwam met het individuele scholingsverlofrecht in 1987. Op 180 duizend werknemers betekent dit een potentieel van 360 duizend scholingsdagen. De deelname is langzaam op gang gekomen. In 1989 werden 47 duizend dagen opgenomen, in 1992 lag dit op 70 duizend. Dit is nog steeds minder dan een kwart. Bovendien overheerst het grootbedrijf. Een enkel bedrijf zou alleen al goed zijn voor eenderde van het totaal aantal gedeclareerde dagen. Cursuskosten (75% tot max. 100,-) worden vergoed uit het O&O-fonds. Voor vergoeding van de loonderving is een apart Scholingsfonds opgericht, gevoed met een loonheffing van 0,8%. Uit dit fonds worden tevens de arbeidsvoorzieningsprojecten (zie later) betaald. Het buiten het O&O-fonds houden van deze heffing had vooral als reden dat partijen (lees: bonden) door het gescheiden houden van verschillende fondsen hun invloed meer kunnen doen gelden. Door een trage start kent het scholingsfonds momenteel reserves van over de 100 miljoen gulden. Een omvangrijk bedrag, doch reserves van gelijke omvang deden zich vlak na de stichting van het O&O-fonds begin jaren zeventig ook voor, en waren na enige jaren al snel verbruikt.

Het afschaffen van 35b zou leiden tot een forse terugval van het aantal dagen, zo menen de respondenten, maar zal uitkomen op een hoger niveau dan voor 1987. Het bewustwordingsaspect is zeker aanwezig. Bij het grootbedrijf zal de daling het geringst zijn. Om een verdere penetratie van 35b ook in het kleinbedrijf te realiseren zijn in een drietal regio's experimenten gestart waar een scholingsadviseur via de meer persoonlijke benadering de ondernemer zal trachten te overtuigen een scholingsbeleid te voeren.

Ook in de sfeer van doelgroepenbeleid kende de bouw al vroeg een omvangrijke infrastructuur. Na een tweetal experimenten (geïnitieerd door FNV) ging in 1989 de landelijk werkende stichting Bouw-Vak-Werk BVW van start. BVW is een branche-arbeidsvoorzieningsorganisatie. Men is begonnen gesprekken te voeren met werkloze bouwvakkers uit de GAB-kaartenbakken[137]. Deze gesprekken worden gevoerd door leden van de paritair samengestelde Commissies Arbeidsmarkt Bouwnijverheid. Elke RBA-regio heeft zo'n CAB. Indien de werklozen als "direkt bemiddelbaar" worden beschouwd worden zij toegelaten tot het Arbeidsbestand Bouwnijverheid ABB. Hieraan zijn bepaalde voordelen verbonden als een hogere werkloosheidsuitkering (suppletie door de branche) en voorrang bij scholing. Indien eerst scholing nodig is vindt deze plaats in een CVV, meestal voor een duur van 3 à 6 maanden. Er zijn overigens geluiden deze scholingscomponent meer in voorschakeltrajecten bij de SVB onder te brengen. Vervolgens komt men in aanmerking voor een baan met werkgarantie. Projectmatig krijgt men arbeidsvoorzieningsgelden, maar BVW wordt verder geheel betaald uit het O&O-fonds. Begroot is een bedrag van 27 miljoen, wat echter niet geheel op komt. Wegvallen van subsidies zou de toch al zware last van BVW op de branche nog verder doen toenemen, wat beslist zijn gevolgen zou hebben voor de omvang van de werkzaamheden. Wat overige doelgroepen betreft wil het met de instroom van vrouwen niet echt lukken (1½%, trouwens wel een verdrievoudiging in 5 jaar). Men heeft cursusmateriaal

---

137 Wat de vraagzijde betreft is vermeldenswaard dat sinds 1977 bij CAO is vastgelegd dat bedrijven verplicht zijn vacatures bij het arbeidsbureau te melden.

ontwikkeld voor allochtonen. Er zijn twee projecten van start gegaan waar het samenwerkingsverband een aparte leermeester heeft aangesteld.

Dit uitgebreide door de bouwgemeenschap gedragen bestel staat de laatste tijd onder druk. De verschuiving naar de voorfase heeft als neveneffect dat de heffingsgrondslag relatief afneemt. Toeleveranciers vallen doorgaans niet onder de CAO Bouwbedrijf en betalen geen premies aan het SFB. Zij profiteren echter wel van de sociale infrastructuur. Om deze draagvlakversmalling tegen te gaan wordt momenteel bestudeerd wat de mogelijkheden zijn om opdrachtgevers te verplichten bouwwerken uitsluitend bij SFB-aangesloten bedrijven te plaatsen, om van een loonsomheffing over te gaan naar een omzetheffing, of om een bedrijfschap op te richten (waar bonden naar neigen). Juridisch zitten hier de nodige haken en ogen aan waar het bijvoorbeeld gaat om bedrijven die een eigen CAO en O&O-fonds kennen (bijvoorbeeld bouwmaterialenhandel).

Wegkoop. Jaarlijks verlaat netto ongeveer 8% van het werknemersbestand de bouw. Tegenover 12% uitstroom staan 4% herintreders (EIB, 1991b). Desondanks zien de respondenten hier geen grote belemmering voor opleiden. Omdat de kosten voor een leerling sterk gecollectiveerd zijn en door de samenwerkingsverbanden loopt een ondernemer weinig investeringsrisico. Hetzelfde geldt in mindere mate voor scholing van werkenden. Vormen van binding komen slechts beperkt voor, hoogstens in enige mate voor kaderpersoneel of in geval van duurdere opleidingen. Desalniettemin erkennen enkelen dat het verloop van personeel door de ondernemer als serieuze dreiging kan worden ervaren, wat zijn weerslag kan hebben op de opleidingsbereidheid. Hij dient er dan van doordrongen te worden dat scholing noodzakelijk is en door het bestaan van subsidies zeer wel rendabel kan zijn.

MKB. Het kleinbedrijf doet wat het leerlingwezen betreft zeker niet onder voor het grootbedrijf. Sterker, zij leidt relatief zelfs meer op. Het grootbedrijf haalt meer personeel weg bij de kleinen dan andersom.

Voor de bijscholing ligt bij het kleinbedrijf wel duidelijk een knelpunt gezien hun geringe benutting van 35b. Hier blijkt toch "dat het overgrote deel van de sector ten aanzien van de opleidingsproblematiek een korte termijnbeleid voert" (SMO, 1992, 32; vgl. ook SBR, 1991). Vier respondenten gaven aan dat het belangrijkste probleem hier ligt bij het moeilijk kunnen vrijmaken van werknemers. Een persoon gaf aan dat de ondernemer in het kleinbedrijf onvoldoende overtuigd is van de noodzaak tot scholing. Dit argument wordt door anderen in tweede of derde instantie genoemd. Gerichte voorlichting plus een inzichtelijk opleidingsaanbod worden als oplossing gezien. De gedachte wint veld dat de werktijd-eis versoepeld moet worden, maar bonden blijven op het standpunt dat scholing gelijk iedere andere investering gewoon door de onderneming gedragen moet worden. Door drie respondenten wordt de geldelijke dimensie genoemd. Ondanks de vergoeding van de verletkosten vormen de cursuskosten, ook na aftrek van de honderd gulden subsidie, vaak een beletsel. Meerdere respondenten merkten op dat er thans wordt nagedacht over subsidie-differentiatie ten gunste van het kleinbedrijf. Eerder is al melding gemaakt van drie regionale experimenten van scholingsadviseurs. Tenslotte

merken de gesprekspartners op dat de lagere bijscholingsintensiteit in beperkte tot redelijke mate gecompenseerd wordt door on-the-job opleiden.

4. Arbeidsverhoudingen

De organisatiegraad is aan beide zijden hoog. Van werknemerszijde ligt deze praktisch op de helft, terwijl bijna alle ondernemingen boven de 30 werknemers NVOB-lid zijn (tegen nagenoeg de helft van alle ondernemingen). Alle respondenten betogen dat bij een veel lagere organisatiegraad van bondszijde het scholingsbestel minder uitgebreid zou zijn dan het nu is. Weliswaar kwam het voorstel tot omzetten van de gevraagde ATV-dagen in scholingsverlof van werkgeverszijde, erkend wordt dat in een ander krachtenveld dit waarschijnlijk minder snel was gebeurd. Illustratief in dit kader is dat de scholingsafspraken in de verwante UTA-CAO minder vergaand zijn. Hier kent met geen 35b of iets dergelijks. Bonden staan dit wel voor. Werkgevers hebben dit tegengehouden. Hierbij wezen zij op het bestaande en goed functionerende stelsel van kader- en ondernemersopleidingen in de stichtingen KOB (voor aannemers) en BOB (voor kader), beide onder beheer van de werkgeversorganisaties. Maar ook dat de organisatiegraad bij het kader- en kantoorpersoneel lager is heeft volgens verschillende respondenten zeker meegespeeld.

Anderzijds staan ook werkgevers positief tegenover scholingsafspraken. Beter is het te stellen dat er in de branche een sterk gevoelen is dat waar mogelijk samengewerkt moet worden. Dit terwijl de branche er een is met lage toetredingsdrempels en een felle concurrentie. Enerzijds kent de branche een sterk informeel netwerk, anderzijds wordt projectmatige samenwerking tussen (onder)aannemers regelmatig gekenmerkt door opportunistisch gedrag en onderling wantrouwen (SMO, 1992[138]). Rivaliteit in de projectsfeer gaat samen met een coöperatieve houding waar het gaat om zaken die de gehele branche betreffen. Zo kent de branche al lang een gestructureerd paritair overleg; sinds de jaren vijftig het presidia-overleg, sinds 1989 het Bouwberaad. Dit saamhorigheidsgevoel vindt zijn oorzaak in enkele kenmerken van het produktieproces. Het sterk wisselende karakter ervan, zowel in tijd als naar plaats, maakt dat de betrekkelijkheid van het eigen werken ingezien wordt. De noodzaak tot samenwerking is dan des te groter. Dit wordt ook vergemakkelijkt door het aanbestedingsmechanisme (lopend via de PRO's). Daarnaast maakt dit "reizend circus" dat de relatie tussen werkgever en werknemer minder formeel, minder hiërarchisch is. Er is minder mogelijkheid tot direkt toezicht; de aannemer moet op zijn mannen vertrouwen. De aannemer, die trouwens soms zelf als bouwvakker is begonnen.

De rol van individuele personen is hier minder doorslaggevend. In de jaren zestig heeft een werkgeversvoorman een belangrijke rol gespeeld bij het ontstaan van het O&O-fonds. Verder zijn niet specifiek personen aanwijsbaar die een dermate grote

---

138 Dit wordt mede in de hand gewerkt door de wettelijke beperking dat een combinatie maar voor één project mag gelden (anti-kartel). Daarnaast vereist ook de steeds andere specificaties van de opdrachtgever dat elk project weer nieuwe combinaties van (onder)aannemers kent. Voorts is ook de scheiding tussen ontwerp (architect) en uitvoering bron van spanning.

rol hebben gespeeld dat zonder hen het opleidingsbestel later of minder uitgebreid tot stand was gekomen.

Samenvatting. De technologische ontwikkeling is meer gestaag dan spectaculair te noemen. Omdat verhoging van de produktie op de bouwplaats lastig is doordat elk bouwproject anders is, qua specificaties en locatie, is standaardisatie moeilijk. Met prefab kan toch produktiviteitswinst behaald worden. Dit verschuiven naar de voorfase is echter al lang aan de gang. Dit geldt minder voor de afzetmarktontwikkelingen. Alom wordt erkend dat de bouw van een aanbieders een vragersmarkt wordt. De overheid heeft als weinig kritische vrager sterk in belang ingeboet, daarvoor in de plaats gekomen is de particulier, die veeleisender is, kleinere en onderling meer onderscheiden opdrachten plaatst. De vele garantieregelingen staan niet automatisch borg voor kwaliteit. Kwaliteit wordt nu meer een issue. De internationalisatie raakt de bouw vooralsnog maar in geringe mate. De sterke fluctuaties in de produktie vertalen zich in de bouw sneller dan elders in arbeidstekorten of overschotten. De arbeidsmarkt is al enige tijd krap; onder invloed van de ontgroening zal dit alleen maar nijpender worden. Tekort aan personeel wordt overal als het grootste probleem voor de komende jaren gezien. Arbo krijgt al de nodige aandacht in de branche, op milieugebied loopt de bouw niet voorop. Op beider terrein zal de scholingsvraag naar verwachting toenemen. Arbeidskwalificaties blijven overwegend bedrijfstakspecifiek.

De bouw heeft in scholing van werkenden en kostenegalisatie altijd voorop gelopen. Vlak na de oorlog werden al opleidingsactiviteiten door de branche gefinancierd, in 1967 werd een O&O-fonds ingesteld, in de jaren zeventig werd al volwassenenscholing opgezet. Er is een inzichtelijke kwalificatiestructuur, opgebouwd rond het reguliere onderwijs en de SVB. Er is sprake van volledige kostenegalisatie in het primaire leerlingwezen; subsidies en de produktiviteit van de leerling (ongeveer tweederde van die van een vakman) dekken zijn kosten. Om het opleiden niet de dupe te laten worden van de sterke produktieschommelingen zijn samenwerkingsverbanden opgezet. Na een korte initiële scholing worden leerlingen uitgeleend aan bedrijven. Dit systeem heeft inderdaad ervoor gezorgd dat de bereidheid te investeren in scholing in een periode van neergang niet disproportioneel afneemt (Bremer, 1991).

Ook voor scholing van werkenden en van doelgroepen (met name werklozen) wordt door de branche veel geld uitgetrokken. Zonder deze bijdragen zou nooit eenzelfde opleidingsinspanning gerealiseerd worden, aldus de respondenten. Wegkoop is ondanks de hoge verloopcijfers geen grote belemmering om op te leiden; de collectivisering van de kosten heeft hier zijn effect. Hetzelfde geldt voor het kleinbedrijf. Alleen wat bijscholing aangaat loopt zij achter; gerichte voorlichting en wellicht meer financiële ondersteuning moeten hier soelaas bieden.

Twee sterk georganiseerde sociale partners hebben dit systeem opgebouwd. Zij vertegenwoordigen een branche die een felle concurrentie waar het gaat om opdrachten weet te combineren met een flink stuk samenwerking waar het gaat om belangen die de hele branche aangaan. Het sterk veranderlijke karakter van het produktieproces, zowel in tijd als naar plaats, maakt dat de noodzaak tot samenwerking wordt ingezien.

De omgevingsdruk in de sector is zeker aanwezig, doch moet niet overdreven worden. Veel van bovenstaande omgevingstrends werden meer dan 10 jaar geleden ook al genoemd: "meer prefab, onderaanneming en specialisatie, harde kwaliteitseisen", "een hoog tempo van voortdurende verandering" (SBR, 1980). De bouw blijft een technologie-volgende sector. Dit kan de relatief lage opleidingsintensiteit in de branche (CBS-meting 1986 bouwnijverheid: 7%, gehele bouw: 8%) verklaren. Maar voor de scholingsbehoefte die nodig is, heeft men een goed scholingsgebouw neergezet. Een deel van de forse stijging van de scholingsintensiteit in de bouw (CBS-meting 1990 bouw: 20%) zal hier zeker aan toe te rekenen zijn. Een bestel dat verder uitgebouwd gaat worden, met erkende leerbedrijven en leermeesters. Een bestel dat daarentegen ook zijn bedreigingen kent. Er zijn nogal wat freeriders, en hun aantal neemt toe.

4.7 Samenvatting

In dit hoofdstuk is voor een zestal branches een schets gegeven van de omgevingsveranderingen in de branche alsmede de organisatie en financiering van opleidingen op branche-niveau. Het betreft hier branches die al wat langer, d.w.z. tenminste vanaf 1984 maar vaak al eerder, een O&O-fonds kenden gericht op het stimuleren van opleidingsactiviteiten in de bedrijven. Criterium hier was dat dit stimuleren in ieder geval behelsde het egaliseren van opleidingskosten. Doel van de schets is te bezien in hoeverre de opleidingsintensiteit wordt bepaald door exogene, branche-externe factoren (bedrijfstakstructuur, omgevingsveranderingen) en in welke mate meer endogene, branche-interne factoren (organisatie- en financieringsarrangementen alsmede arbeidsverhoudingen in de branche) een rol kan spelen. Hiertoe is ingegaan op zowel de knelpunten bij het ontstaan van gevoerde strategie als de resultaten ervan.

Na de branchegewijze verslaglegging in de vorige paragrafen worden de resultaten nu langs de lijnen van het analysekader weergegeven.

Begonnen wordt met een blik op de sectorstructuur. Vervolgens wordt beschouwd in hoeverre er een ontwikkeling richting het meer bedrijfsspecifiek worden van arbeidskwalificaties is. Dan wordt per omgevingsfactor op de verschillende trends ingegaan. Dit zal voornamelijk in kwalitatieve termen gebeuren. Vervolgens komt de organisatie van opleidingen in de sector aan de orde. Alle branches kennen een landelijk orgaan voor het leerlingwezen. Dit orgaan doet in alle gevallen ook aan scholing van werkenden. Eerst is gevraagd naar het succes van deze uitstap naar de bijscholing - succes gemeten in termen van marktaandeel. Is men er in geslaagd tussen de commerciële aanbieders en het reguliere onderwijs met zijn contractactiviteiten een plaats te verwerven? Relevant in dit kader is tevens de kwestie of bedrijven bezig zijn hun opleidingsactiviteiten uit te besteden. In eerste instantie is tijdens de gesprekken hier in meer algemene termen naar gevraagd, in tweede instantie is middels een na-enquête verzocht bij de acht factoren die uit de conceptuele verkenning (hoofdstuk 2) naar voren kwamen, een rangschikking aan te geven van de drie belangrijkste oorzaken om tot uitbesteden over te gaan respectievelijk

de voorkeur te geven aan intern opleiden. Deze vraag is tevens voorgelegd waar het gaat om de praktijkcomponent van het leerlingwezen. In paragraaf 2.5 bleek er een scala van manieren te zijn om hier invulling aan te geven - variërend van het traditionele on-the-job opleiden tot het geheel loskoppelen van het opleiden van de dagelijkse werkzaamheden in de organisatie. Dit loskoppelen kan als een vorm van uitbesteden gezien worden. Bekeken is welke variant de voorkeur kreeg, en of er misschien een trend richting dit loskoppelen is.

Voorafgaande aan de vraag naar het effect van subsidies is navraag gedaan naar de produktiviteit van een (primaire) leerling in verhouding tot een volleerd vakman. De beantwoording zal in tabelvorm weergegeven worden. Vervolgens is geïnformeerd naar wat de gevolgen zouden zijn van afschaffing van de BVL-subsidie plus egalisatie, en de afschaffing van de bijscholings- respectievelijk doelgroepsubsidies. Tevens is gepoogd te achterhalen hoe een eventuele afschaffing van de BVL door de branche verwerkt zou worden.

Daarna is de wegkoop onderwerp van navorsing geweest. Zowel de omvang van dit fenomeen als eventuele maatregelen ertegen worden besproken. Voorts is speciale aandacht besteed aan de positie van het kleinbedrijf; waar liggen hier de grootste knelpunten, welke maatregelen zijn genomen of worden overwogen.

Tenslotte wordt ingegaan op de arbeidsverhoudingen. Speelt de kracht van vakbonden een rol bij het tot stand komen van een brancheopleidingsbeleid, en wat bepaalt de positie van werkgevers hierin? Meer algemeen: in welke setting komen scholingsafspraken tot stand?

1. Bedrijfstakstructuur

Gezocht is naar branches die gedomineerd worden door het kleinbedrijf. Voor vier van de zes sectoren is dit het geval. Alleen de metalelektro kent overwegend (middel)grote bedrijven, terwijl de haven wat de overslag betreft gedomineerd wordt door bedrijven met een omvang van enkele honderden werknemers.

Het is moeilijk verdere in meer algemene termen over sectorstructuur-ontwikkelingen te spreken. Elke sector kent zijn eigen, sectorspecifieke ontwikkelingen. In grote lijnen doet zich een differentiatie van de vraag voor. Dit wordt ook mogelijk gemaakt door nieuwe technologische ontwikkelingen. Vooral de informatietechnologie doet nieuwe mogelijkheden ontstaan, zowel in aantallen produkten en produktvarianten, als in omstelsnelheid van machines. Maar ook sectoren die hier minder mee van doen hebben, als de horeca en bouw, worden geconfronteerd met de steeds heterogenere wensen van de consument.

Arbeidskwalificaties. In het primaire traject blijven arbeidskwalificaties in overwegende mate bedrijfstakspecifiek. De zich voortdoende specialisatie en differentiatie in produkt en markt leidt er wel toe dat het aandeel van de bedrijfsspecifieke kwalificaties toeneemt. Het in hoofdzaak blijvend generieke karakter van arbeidskwalificaties vindt gedeeltelijk zijn reden in het feit dat er wel produkt- en marktspecialisatie optreedt, maar in veel mindere mate processpecialisatie. De computergestuurde produktie maakt wel differentiatie in output mogelijk, doch de besturing is mede door de standaardisatie in programmatuur zelf veel uniformer.

2. *Omgevingsfactoren*

Technologie. In alle branches heeft zich in de jaren tachtig een versnelling in de technologische ontwikkeling voorgedaan. Voornaamste oorzaak is gelegen in de informatietechnologie. De versnelling is het sterkst in de industriële sectoren. In de grafische industrie is met name het zetten en de opmaak geautomatiseerd, het drukken en afwerking kennen een meer gestage technische vooruitgang. In de metaal heeft de komst van computergestuurde machines de bewerkings- en doorlooptijden fors teruggebracht, bij een toenemende nauwkeurigheid. In beide sectoren zijn afschrijvingstermijnen meer dan gehalveerd. De hogere bedragen die gemoeid zijn met de initiële investeringen en de gemiddeld geringe seriegrootte hebben de diffusie vooralsnog beperkt doen blijven. Deze begint nu wel goed op gang te komen. Ook in de niet-industriële branches volgen de innovaties elkaar steeds vlugger op. En ook hier is het de informatietechnologie die voor de acceleratie zorgt: in de horeca (waar deze nog laag is), in de haven (waar naast interne automatisering vooral de grootschalige automatisering tussen bedrijven in de logistieke keten mogelijkheden biedt), in de bouw (in het ontwerp en de logistiek). In de horeca en de bouw is de versnelling wel aanwezig, doch beroert zij maar een klein deel van de werknemers (het uitvoerend personeel wordt er weinig door geraakt). Naast automatisering doen zich verder nog technologische ontwikkelingen voor op het gebied van materialen, lijmen en afwerking (grafisch, metaal, bouw) of specifieke onderdelen als keuken (horeca) en verpakkingen (haven).

Afzetmarkt. In alle sectoren is sprake van toenemende concurrentie. In rapporten en door respondenten wordt melding gemaakt van kortere levenscycli van produkten, kortere levertijden en strengere klanteisen op het gebied van kwaliteit en levertijd. Deels vindt deze verscherping van de markteisen zijn oorzaak in de toegenomen mogelijkheden die de techniek biedt. Een goed voorbeeld is de klant die met zijn PC plus laserprinter een doe-het-zelf drukker wordt en daarmee een geduchte concurrent is van zijn vroegere opdrachtnemer. Andere illustratie: (computer)programmagestuurde produktie maakt snellere omstel naar andere produktspecificaties mogelijk. Met deze toename aan alternatieven is eveneens de speelruimte van de opdrachtgever gegroeid. Weliswaar is in de haven deze wisseling van overslag minder gemakkelijk door de hoge vaste investeringen die ook de opdrachtgever treft, maar de toegenomen mogelijkheden op het gebied van telematica maken dat de aanbieder bij de gunning van de opdracht precieze eisen kan stellen aan de te leveren prestaties. Bovendien kan de vervoerder door meer geünitiseerd vervoer zich minder afhankelijk maken van een stuwadoor. Voor de horeca is het niet zozeer de technologie die de positie van de klant versterkt, doch meer het ruimere scala aan restaurants en overnachtingsgelegenheden. Toerisme en uitgaan zijn sterk gegroeid en mogelijkheden van vergelijkend warenonderzoek daarmee dito. Ditzelfde geldt voor bouw, waar na de terugtred van de overheid de nieuwe klant de particulier is, die met zijn steeds wisselende specificaties bepaald veeleisender is dan de overheid, die vooral het adagium "veel voor weinig geld" in het vaandel had.

In reaktie hierop is het aantal kwaliteitsinitiatieven explosief gestegen. In de metaal kennen elk der drie werkgeversorganisaties hun project kwaliteitszorg. In de

horeca zijn classificaties bijna overal doorgedrongen en neemt ook het aantal kwaliteitskringen en ketens toe. De vele garantiebepalingen die de bouwnijverheid al lang kende, kenden nog veel "kleine lettertjes". Initiatieven van het NVOB en de groei van de GIW-garantie illustreren de omslag van een aanbieders- naar een vragersmarkt voor woningen en gebouwen.

De eenwording van de Europese markt, zo is vaak te horen, noopt organisaties des te meer te investeren in techniek en kwaliteit - met de nodige consequenties voor de kwalificatiebehoefte. Onderhavig onderzoek lijkt deze stelling toch wel iets te nuanceren. Veel branches zijn al sterk internationaal (metaal, haven) of hebben om redenen samenhangend met de aard van produkt of produktieproces niet zoveel met deze eenwording van doen (horeca, bouw). Het 1992-effect is er zeker, er is stellig sprake van toenemende internationale concurrentie, doch men moet zich afvragen of dit nu zozeer door "1992" komt dan wel zijn oorzaak vindt in de toegenomen mogelijkheden op het gebied van communicatie en vervoer.

Arbeidsmarkt. Alle branches ervaren substantiële knelpunten op de arbeidsmarkt. De grafische industrie heeft een aantal sterke functieveranderingen meegemaakt, evenals de metaal. De metaal kent al langer een tekort aan vaklieden. Door het hoge verloop in de bouw en horeca is de aandacht voor de arbeidsmarktsituatie hier welhaast ingebakken. Hier komt bij dat in deze sectoren, gelijk aan de haven, amper op voorraad geproduceerd kan worden, wat een stuk flexibiliteit in de personeelsinzet vereist. Op de haven na dreigen overal tekorten te ontstaan of groter te worden. In de wervingssfeer zijn in verschillende branches recentelijk grootschalige imago- en promotiecampagnes gevoerd (grafisch, metaal, horeca) of zit dit eraan te komen (bouw). In veel gevallen begint men al bij het basisonderwijs. Vrijwel alle respondenten dichten aan bedrijfsopleidingen een compenserende werking toe voor de dalende instroom; zij zien thans, of verwachten voor de toekomst, dat de ontgroening tot een extra bijscholingsvraag zal leiden om aldus de benodigde kwalificaties te verwerven.

Overheid. Er is absoluut een stijgende interesse voor vraagstukken van milieu en arbeidsomstandigheden waarneembaar. Vanaf eind jaren tachtig hebben branche- en werkgeversorganisaties een toenemend aantal werkzaamheden op deze gebieden ontplooid. Respondenten verschillen van inzicht over de mate waarin hier ook formele opleidingsactiviteiten mee gemoeid zijn. In de metaal, haven, horeca en bouw is toch wel (een stijging van) cursusinspanningen zichtbaar, hoewel een minderheid in de metaal, horeca en een meerderheid in de grafische industrie voorziet dat voor de technische en logistieke investeringen die vereist zijn on-the-job training merendeels voldoende is.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. De gekozen invalshoek hier is de vraag in hoeverre opleidingen worden uitbesteed, intern plaatsvinden of in samenwerking met andere bedrijven in de branche vormgegeven worden. Deze vraag lijkt van strategisch belang, daar de gekozen invulling het verdere speelveld van het opleiden afbakent. Zeker de optie samenwerking lijkt problemen van individuele bedrijven bij de vormgeving en

financiering van hun opleidingen te kunnen ondervangen. Per branche zal een kort overzicht van ontwikkelingen gegeven worden, waarna de resultaten van de na-enquête in tabelvorm gepresenteerd zullen worden.

Grafische industrie. Het on-the-job opleiden overheerst nog. Als motief hiervoor wordt genoemd de uiteenlopende technieken en de beperkte bedrijfsomvang. Er zijn enkele bescheiden aanwijzigingen dat hier verandering in komt. Technisch gezien is off-the-job opleiden zeer wel mogelijk, zie de leerhoeken die enkele bedrijven kennen alsmede de gehandicapten-opleidingen. Wellicht speelt de vrees voor niet geheel door de branche gecontroleerde structuren mee. In de bijscholing is de samenwerking sterk; grafisch-technische opleidingen vinden bijna allemaal buiten de onderneming plaats en veelal bij het GOC/SBO. Deze zit wel tegen de top van haar bijscholingscapaciteit. Ondanks dat alleen GOC-cursussen gesubsidieerd worden is er een lichte trend om meer buiten het GOC om opleidingen te laten verzorgen, vooral in de prepress. Hier gaan de ontwikkelingen het snelst en is maximale flexibiliteit geboden.

Metalelektro. Door hun grote omvang waren sommige bedrijven in de metaalindustrie in staat bedrijfsscholen te onderhouden. Een teruggang in de markt en de economische crisis noopten begin jaren tachtig tot collectieve financiering. Bij de tot stand koming hiervan hebben twee personen een grote rol gespeeld. Steeds duurdere (computer)gestuurde machines maakten het off-the-job blijven opleiden ook tot een aantrekkelijke optie. De bijscholing is hieruit voortgevloeid, maar omdat de kwalificatiebehoefte hier veel bedrijfsspecifieker is, is deze niet in handen gelegd van één enkele instantie (i.c. SOM). Er is hoogstens een beperkte trend richting uitbesteden van opleidingen. Hierbij heeft in-company opleiden de voorkeur.

Metaalbewerking. De bedrijfsomvang verhindert aparte opleidingshoeken. Toenemende werkdruk, specialisatie en alsmaar duurdere apparatuur doen bedrijven meer en meer aansluiting zoeken bij de samenwerkende industrie. Het O&O-fonds ontstond in reaktie op de tekorten aan vakpersoneel, de BVJ, en het akkoord in de metaalindustrie, en werd vergemakkelijkt door een loonuitruil. De geringe bedrijfsomvang maakt ook voor de formele bijscholing een interne invulling tot een minder reële optie. Doordat zowel het O&O-fonds van de grootmetaal als dat van de OOM een "open" subsidiëringssystematiek kennen ondervindt de SOM geduchte concurrentie. Door een flexibele (geheel gemoduleerde) opzet weet men een redelijk marktaandeel te verwerven.

Horeca. Leerlingen rouleren over meerdere bedrijven. Off-the-job opleiden vindt alleen in het voorschakeltraject plaats. Het vak leer je alleen in de praktijk (omgaan met klanten). In de bijscholing is de samenwerking aanzienlijk. Nagenoeg alle bijscholing is in de branche (OCH, SPEH) geconcentreerd. Niet alleen omdat de bijscholingssubsidie hieraan voorbehouden is, maar ook uit een algemeen gevoelen in bedrijf en branche dat andere aanbieders niet echt nodig zijn cq. wat toevoegen. Enkele grotere bedrijven leiden veel intern op. Er is een bescheiden trend naar het

uitbesteden van meer algemene opleidingen naar de branche, die dan wel in-company verzorgd worden.

Haven. De haven kent eveneens een leerlingroulatie. Er is geen tendens de praktijkcomponent los te koppelen van de werkplek. Wel doet het simulatie-onderwijs steeds meer opgeld. Opleidingen zijn altijd gedragen geweest door de werkgevers en ontstaan in het kader van een sociaal beleid gericht op het aantrekkelijk maken van het werken in de haven. Enkele voortrekkers hebben hier een zeer grote rol gespeeld. Bijscholing blijft voor grotere bedrijven overwegend intern. Het bedrijfsspecifieke karakter en, in mindere mate, een flexibiliteit van aanbieders die niet immer even voldoende wordt geacht, spelen hierbij mee. Contractactiviteiten van het SSTO en SLHV zijn groeiende. Hun aandeel op de markt is moeilijk in te schatten, maar lijkt gegeven het bijzondere karakter van veel havenwerk redelijk. De afbouw van de verevening vond zijn oorzaak in de verbreding van het werkveld (buiten Rotterdam), het bij toenemende internationale concurrentie steeds zwaarder wegen van de kosten, en een ruime personeelssituatie.

Bouwnijverheid. In de bouwnijverheid heeft zich begin jaren tachtig in korte tijd een omslag voorgedaan van geheel on-the-job opleiden naar het uit de praktijk halen van de eerste fase van het primaire traject. De economische neergang vertaalde zich direkt in een sterke teruggang van het aantal leerlingen (leerlingen die voltijds in dienst moeten worden genomen). Samenwerkingsverbanden werden opgericht om dit tegen te gaan. Gelijk aan de grafische branche heeft bijscholing altijd overwegend extern plaatsgevonden. Branche-instituten (SVB, Arbouw) hebben een sterke positie, maar moeten hier wel constant voor werken. Maximale flexibiliteit en een goede voeling met de bouwpraktijk zijn hier voorwaarden voor. De vroege egalisatie was ook al gericht op het tegengaan van de fluctuaties. Het betaald educatief verlof is ontstaan na een ATV-uitruil.

Na afronding van het concept-brancheverslag is dit de respondenten toegezonden. Tegelijkertijd is schriftelijk de vraag naar "make, cooperate or buy" op een meer voorgestructureerde wijze voorgelegd. De structurering is geschied aan de hand van het theoretisch kader (paragraaf 2.8), waarbij voor de intern-extern vraag de belangrijkste argumenten aangegeven dienden te worden (zie Bijlage 4.1). Omdat op de meerderheid der binnengekomen formulieren wel de kruisjes stonden, maar geen rangschikking naar importantie was aangebracht, is alleen bezien welke argumenten hoeveel maal genoemd zijn. Sommige respondenten omcirkelden bij zowel "intern" als "extern"; deze zijn wederom beide meegenomen.

In totaal zijn 32 mensen geïnterviewd. Hiervan hebben 25 personen de enquête plus gecorrigeerde versie van het brancheverslag geretourneerd, waarvan 15 de vragenlijst die betrekking had op de factoren achter de keuze *intern-samenwerking-uitbesteden*. Uit de eerste drie besproken branches repliceerden elk drie respondenten, uit de andere steeds twee. De vijftien zijn precies gelijk verdeeld over werkgevers, werknemers, en vertegenwoordigers van branche-opleidingsorganen en andere intermediaire instanties. Van deze 15 gaven 3 een trend intern aan, 2 extern en

de rest kruiste bij beide een of meerdere factoren aan. Uiteindelijk kon onderstaande tabel worden opgemaakt.

Voorts werd door een persoon als voordeel van intern ook vermeld het ontbreken van reistijd, terwijl een ander bij extern aangaf als voordeel het expliciet maken van de kosten.

Tabel 4.1 Respondenten over zelf doen of uitbesteden van opleidingen

Pro Intern	aantal	*Pro Extern*	aantal
Bedrijfscultuur	3	Blikverruiming	
Capaciteit aanwezig	5	Capaciteit niet aanwezig	13
Onvoldoende aanbod	1	Voldoende aanbod	6
Frequent gebruik	4	Laag gebruik	1
Specifieke kwalificaties	12	Generieke kwalificaties	9
Snel en flexibel	5	Snel en flexibel	2
Strategisch belang	4	Geen strategisch belang	4
Stabiele omgeving		Instabiele omgeving	

Uit de beantwoording blijkt dat verreweg het belangrijkste argument om de opleiding intern te houden is dat de benodigde kwalificaties bedrijfsspecifiek van aard zijn. Bijna alle respondenten gaven aan dat dit element van betekenis was bij de beslissing om opleidingen binnen het bedrijf te houden. Op het eerste gezicht lijkt hier een tegenstrijdigheid met het onder ad. 1 (sectorstructuur) geconstateerde in overwegende mate bedrijfstakspecifiek blijven van arbeidskwalificaties. Bedacht moet echter worden dat dit bedrijfstakspecifieke deel zich wellicht wat meer in de initiële opleiding bevindt, bijvoorbeeld primair leerlingwezen, en dat naarmate het opleidingsniveau stijgt, het specifieke deel toeneemt. Aanwijzingen hiervoor zijn dat verscheidene respondenten aangaven dat het bedrijfstakspecifieke deel in het secundair leerlingwezen lager ligt. Verder hoeft de beantwoording als gegeven in bovenstaande tabel nog niet te betekenen dat veel intern opgeleid wordt, alleen dat àls er intern opgeleid wordt, dit vaak komt omdat de beoogde kwalificaties bedrijfsspecifiek zijn. Het belang van de factor specificiteit kwam ook in verschillende concepten uit hoofdstuk 2 naar voren (HRM, human capital, transactiekosten). Deze factor komt ook terug waar het om uitbesteden gaat; het feit dat gevraagde kwalificaties generiek van aard zijn is een gewichtige factor bij het tot uitbesteden over gaan van opleidingen.

Uit de tabel kan tevens worden afgeleid dat de opleidingenmarkt binnen zekere grenzen goed werkt. Zes respondenten geven aan dat een voldoende extern aanbod een belangrijke factor is bij het uitbesteden, terwijl een onvoldoende extern aanbod slechts eenmaal als reden wordt genoemd om intern op te leiden. Anderzijds wordt de snelheid en flexibiliteit van de interne opleiding hoger geacht dan die van de markt. Voorts blijkt het al dan niet aanwezig zijn van eigen opleidingscapaciteit

van betekenis te zijn. Het niet intern kunnen opleiden is volgens de meeste respondenten een zwaarwegende omstandigheid genoemd om extern op te leiden. Intern aanwezige capaciteit kan leiden tot zelf opleiden. Verder kan geconcludeerd worden de frequentie van de opleiding geen wezenlijke invloed heeft op de keuze intern of extern opleiden. Dit is conform de bevindingen uit de theorieën, waar hier geen eenduidige werking gevonden werd. Tenslotte moet opgemerkt worden dat factoren als bedrijfscultuur en strategisch belang een matige invloed hebben het al dan niet uitbesteden van opleidingen.

De optie *samenwerking* leverde verder weinig nieuwe informatie op. Of zij werd niet ingevuld, of gemeld werd dat samenwerking zich wel voordeed (wijzend op het leerlingwezen en de opleidingsfondsen), of er werd gewezen op onderling wantrouwen, bedrijfsspecifieke kwalificaties of andere redenen genoemd bij de voordelen van internalisering.

Financiering

Een prealabele vraag in het deel handelend over financieringskwesties was de vraag naar de gemiddelde produktiviteit van een (primaire) leerling in verhouding tot die van een geschoolde werknemer. Van de 32 respondenten hebben 27 een inschatting gegeven; 5 konden of wilden geen antwoord geven (twee uit de bouw, een horeca en een metaalbewerking). De volgende categorisering kan gemaakt worden[139]. In een enkel geval is een kwalitatieve aanduiding vertaald naar een getal; "ongeveer de helft" wordt in onderstaande tabel dan 50%. Tussen haakjes is de branche vermeld (g=grafisch, me=metalelektro, mb=metaalbewerking, ho=horeca, ha=haven, b=bouwnijverheid).

De eerste conclusie die getrokken moet worden is de enorme spreiding die zich voordoet in de antwoorden; een spreiding die vele respondenten ook benadrukten. Een zeer tentatieve gevolgtrekking zou verder kunnen zijn dat *gemiddeld* bezien de produktiviteit van een leerling in het primaire leerlingwezen voor deze zes branches ligt om en nabij de helft. In een aantal branches (metaal, bouw) is hier onderzoek naar gedaan. De onderzoeksresultaten bevestigen de spreiding tussen en binnen branches als het gaat om de produktiviteit van een primaire leerling.

---

139 Een voorstructurering van het antwoord door bijvoorbeeld het hanteren van een schaal van 0 tot 100% zou mogelijk, gezien de grote aarzelingen die respondenten bij deze vraag hadden, tot gevolg hebben gehad dat minder respondenten genegen zouden zijn geweest uitsluitsel te geven. Deze aarzelingen hangen naast de enorme spreiding in produktiviteit van leerlingen (veroorzaakt door verschillen tussen leerlingen alsmede verschillen in mate van begeleiding door bedrijven) ook samen een politieke gevoeligheid die mee kan spelen: hoe produktiever, hoe groter zijn rechten op een volwaardige arbeidsbetrekking met dito salaris. Verder zou bij de daaropvolgende berekening van "de" gemiddelde produktiviteit een schijnnauwkeurigheid geïntroduceerd worden; een uitkomst als "de gemiddelde produktiviteit van een leerling is 53%" zou ook gezien de steekproef niet verantwoord zijn.
Deze bezwaren gelden evenzeer voor de hierna te behandelen kwestie van subsidies.

Tabel 4.2 Respondenten over produktiviteit van een primaire leerling in verhouding tot een volleerd vakman

produktiviteit	Aantal (branche)	produktiviteit	Aantal (branche)
10-15%	5 (me)	>50%	4 (9 mb, 2 ha)
30%	2 (mb)	60%	1 (b)
40%	2 (ha)	60-70%	1 (b)
<50%	4 (g, ha, 2 ho)	70%	1 (b)
50%	1 (g)	>75%	2 (g)
		80-100%	4 (2 mb, 2 ho)

Gepoogd is bij de vraag naar het *effect van subsidies* een structurering aan te brengen gelijk aan de kwestie van de produktiviteit van een leerling. Dit bleek helaas niet mogelijk. Waren de meeste respondenten nog wel in staat bij voornoemde produktiviteitsvraag een antwoord te geven wat veelal een percentage inhield of daartoe te herleiden was, de inschatting van de effectiviteit omvatte nergens een dergelijk percentage. De respons geschiedde in meer kwalitatieve benamingen als "beperkt, enigszins, sterk, zeker". Er is afgezien van een rubricering daar dergelijke indeling niet geheel robuust en eenduidig gemaakt kan worden. Per branche zullen de resultaten nu onder elkaar gezet worden.

Het effect van de BVL plus vereveningssubsidie wordt in de grafische industrie door alle respondenten beperkt geacht. In de marge is er enig effect. Hetzelfde geldt voor de bijscholing. Het resultaat wordt in de metalelektro als beperkt tot redelijk getaxeerd (beide twee respondenten), terwijl de werkgeversvertegenwoordiger verwachtte dat afschaffing geen gevolg zou hebben op het aantal aangeboden leerplaatsen. Voor de bijscholing wordt de invloed iets lager beoordeeld. Ook in de metaalbewerking varieerde de reakties van beperkt via matig tot redelijk, terwijl ook hier naar mening van een werkgeversman de subsidie in het geheel niet werkte. Alhier worden de bijscholingssubsidies iets hoger gewaardeerd. In de horeca worden de subsidies een duidelijk positief effect toegedicht, in het leerlingwezen redelijk en in de bijscholing sterk. Afschaffing van de BVL zou in de haven alleen voor wat kleinere bedrijven enig gevolg hebben. In de bouwnijverheid daarentegen zou beëindiging van de tegemoetkoming samenwerkingsverbanden in moeilijkheden brengen en bedrijven terughoudender maken bij het in dienst nemen van leerlingen. Afschaffen van 35b-subsidies zou de bijscholing een gevoelige tik geven.

Als we het effect van subsidies in een enkel woord moeten vangen dan is dit als "matig" te benoemen. Nogal logisch is dat de invloed van de subsidies groter is naarmate het subsidiebedrag hoger ligt (metalelektro, bouw) en omgekeerd (haven). Tevens lijkt het er op dat subsidies sterker werken in de branches met een zeer groot aantal kleine bedrijven (metaalbewerking, horeca, bouw), terwijl ook in de

andere branches het effect voor het kleinbedrijf zwaarder wordt ingeschat. Waarschijnlijk telt voor een klein bedrijf, waar de liquiditeit als restrictie een grotere rol speelt, de subsidie zwaarder dan in een groot bedrijf dat een meer gelijkmatige orderstroom kent en meer mogelijkheden heeft tot het reserveren van een budget voor scholing. Vermeldenswaard is daarnaast dat vele geïnterviewden het rechtvaardige karakter van de BVL benadrukten. Met de WLW reguleert de overheid het leerlingwezen in belangrijke mate, inclusief de praktijkcomponent. Tegenover deze publieke ingrepen in het praktijkleren dienen dan ook publieke middelen te staan. Zij heeft zich ook middels "Rauwenhoff" hiertoe gecommitteerd. Enige respondenten maakten de vergelijking met andere (beroeps)opleidingen, vooral in de sfeer van de vrije beroepen, waar de overheid wel de gehele opleiding betaalt. Waarom de opleiding van de tandarts wel en die van de loodgieter niet uit algemene middelen vergoeden?

Wat de bijscholingssubsidies aangaat wijzen de schattingen op een iets sterker effect dan als gevonden in het leerlingwezen (m.u.v. de metalelektro). Dit kan niet zozeer aan de hoogte van de subsidies liggen. Deze bedragen gemiddeld een kwart tot de helft van de totale kosten, wat lager ligt dan bij de vergoeding van het leerlingwezen (die het produktieverlies van de leerling in de metalelektro en bouw geheel en in de horeca en metaalbewerking grotendeels afdekken). Het komt ons voor dat bijscholing een meer luxe-karakter heeft, en daarmee gevoeliger is voor financiële prikkels.

Hetzelfde kan gezegd worden van doelgroepsubsidies. Hoewel de respondenten over het algemeen door de veelheid aan arbeidsvoorzieningssubsidies geen exact zicht hadden op hoeveel de branche nu betaalt en hoeveel door de overheid bijgedragen wordt, werd wel betoogd dat deze projecten erg subsidie- en conjunctuurafhankelijk zijn. Dit gold vooral de horeca, haven en metaalbewerking en in wat mindere mate de grafische industrie en bouwnijverheid.

Ook voor projectsubsidies van overheidswege als SSWB en BBS geldt dat de meeste respondenten een gebrekkige kijk hadden op hun omvang en invloed. Een zeer tentatieve conclusie kan luiden dat beide subsidies een stimulerende werking hebben, en er toe leiden dat er meer en uitgebreidere projecten ondernomen worden, maar dat zonder de subsidie de projecten ook wel ondernomen waren, zij het dan minder en minder uitgebreid. Het effect van de BBS (doelgroep) is overigens sterker.

Wegkoop. Erkend wordt dat het wegkopen van personeel en het verloop meer in het algemeen de ondernemer terughoudend kan maken als het gaat om investeren in personeel. Nochtans stellen de meeste respondenten geen aanwijzingen te hebben dat dit door de bedrijven als een dermate reëel knelpunt wordt gezien dat het zijn weerslag heeft op de opleidingsvraag. In een aantal branches is bovendien in het systeem ingebakken dat de leerling tijdens zijn opleiding met meerdere werkgevers te maken krijgt (horeca, haven, bouw). Voorts wordt gesteld dat met kostenegalisatie het "prisoners-dilemma" grotendeels ondervangen is. Daarnaast, zo wordt betoogd, is het vertrek van een leerling vaak te wijten aan de werkgever in kwestie wier arbeidsvoorwaarden blijkbaar onvoldoende zijn. Twee branches en een (haven)bedrijf kennen bij CAO een bindingsbevorderende maatregel. De grafische

industrie kent de dubbele eenjaarsbinding en de metalelektro de aanblijfpremie. Hoewel het resultaat van beide maatregelen moeilijk meetbaar is, wordt zij door de meesten een zekere preventieve werking toegedicht. In de andere sectoren zijn geen plannen regelingen van gelijke strekking in te stellen. In een subsector in de grafische industrie is onlangs wel een voor aangeslotenen bindende terugbetalingsregeling van kracht geworden.

Voor de bijscholing wordt de verantwoordelijkheid geacht geheel bij de werkgever te liggen. Deze kan gebruik maken van concurrentiebedingen, transfersommen, terugbetalingsregelingen en dergelijke. De omvang van dit gebruik is volgens de gesprekspartners echter niet groot en beperkt zich hoofdzakelijk tot grotere bedrijven en midden- en hoger kader. Sommigen zien een langzame toename van dergelijke clausules. Opgemerkt moet worden dat in een enkele enquête onder bedrijven de verloop-problematiek als ernstiger gekwalificeerd wordt (metaalbewerking). Wellicht ervaren bedrijven deze problematiek als ernstiger dan door de respondenten is aangegeven.

MKB. Niet altijd doet het kleinbedrijf ten opzichte van het grootbedrijf onder in opleiden. In de horeca nemen kleine bedrijven een bijna evenredig deel van de leerlingen voor hun rekening, in de bouw is hun aandeel zelfs bovengemiddeld. Maar in de industrie doen de grote bedrijven naar verhouding meer aan scholing.

Bedrijven met een (zeer) geringe omvang ontmoeten diverse problemen bij het opleiden. De onmisbaarheidsproblematiek, het niet kunnen missen of moeilijk kunnen vervangen van personeel op cursus, wordt door de gesprekspartners het meest frequent genoemd. In een klein bedrijf tikt het afwezig zijn van een of enkele personeelsleden sterk door in beschikbare produktiecapaciteit. Veelvuldig werd ook gewezen op de onbekendheid. Deze kent twee facetten, nl. "gewoon" onbekend met het aanbod en de mogelijkheden, en het niet willen weten. Bij de eerste onbekendheid kan een te ingewikkeld bestel meespelen (dikke folder, dus meteen de prullenbak in), in geval van de tweede onbekendheid is meer sprake van een conservatieve opstelling versus opleiden. De ondernemer kent dan de mogelijkheden die de branche aan scholing biedt niet, maar wil ze ook niet kennen. Misschien is er ook geen kwalificatiebehoefte in de onderneming aanwezig, maar dit laat onverlet dat de ondernemer globaal kennis zou kunnen nemen van de aanwezige mogelijkheden. Het financiële aspect werd ook als belemmering genoemd. Vermeld is al dat de liquiditeitspositie in het kleinbedrijf relatief vaker een knelpunt zal vormen, terwijl mogelijk ook wat meer naar het direkte rendement gekeken wordt.

Interessant is dat in verscheidene branches in dezelfde oplossingsrichtingen gedacht wordt. In plaats van middels extra voorlichting de afzet van een enkele cursus te verhogen, poogt men meer via het opzetten van een opleidingsplan het strategische belang van opleiden voor het voetlicht te brengen. De BOP's in de metalelektro zijn hier een voorbeeld van. Verder wordt sinds kort in enkele branches geëxperimenteerd met scholingsadviseurs die via een meer persoonlijke benadering de ondernemer onder de ogen brengen wat scholing voor zijn bedrijf kan betekenen. Ook raakt men er van overtuigd dat het enkel rondsturen van voorlichtingsmateriaal niet werkt als het aanbod niet doorzichtig is. Dit betekent een flexibel aanbod en eenduidige kwalificatiestructuur. Voorts wordt in enkele branches gedacht

aan premiedifferentiatie. Omdat ook hier (vgl. Groot-Brittannië en Frankrijk) fondsvorming vooral gunstig uitpakt voor het grootbedrijf, zeker in de bijscholing, kan, naast bovenstaande maatregelen, gedacht worden aan hogere subsidiepercentages voor het kleinbedrijf. Het grootbedrijf, zo blijkt in enkele branches, weet sneller de weg naar de subsidiepotten te vinden.

Tenslotte is gevraagd in hoeverre kleine bedrijven hun lagere deelname aan bedrijfsopleidingen weten te compenseren door meer on-the-job training, kennisoverdracht van de ervaren vakman op de jonge kracht tijdens het reguliere produktieproces. Dit on-the-job opleiden zou in het kleinbedrijf vaker kunnen voorkomen, enerzijds uit noodzaak (men kan niet zoveel tijd en geld aan formele opleidingen spenderen) anderzijds omdat het kleinbedrijf zich hier makkelijker voor leent, door zijn direktere, minder formele en flexibelere werkrelaties. Van de driekwart der respondenten die deze vraag beantwoordde stelde de ene helft dat dit in beperkte mate het geval was en de andere helft dat dit zich in redelijke mate voordoet.

4. Arbeidsverhoudingen

Een eerste blik leert dat de relatie tussen organisatiegraad van vakbonden en het bestaan van een omvattend opleidingsbestel niet eenduidig is. De metaalbewerking en horeca kennen een benedengemiddelde organisatiegraad, maar hebben een uitgebreid opleidingsbestel, terwijl de bonden sterk staan in de haven, een branche waar een opleidingsfonds evenwel ontbreekt. Een nadere observatie per branche bevestigt dit gemengde beeld.

In de grafische industrie, de metalelektro en de bouw wordt de kracht van bonden als belangrijke factor gezien bij het zo vroeg tot stand komen van een branche-opleidingsbeleid. In de metaalbewerking, horeca en haven speelt dit minder, waarbij de twee laatstgenoemde branches dus laten zien dat bij een lage organisatiegraad een branche-opleidingsbeleid ook kan ontstaan respectievelijk een hoge organisatiegraad dit nog niet meteen garandeert.

Naast de organisatiegraad van werknemerszijde spelen tevens enige andere omstandigheden een rol. De acceptatie van fondsvorming met bijbehorende heffing door de andere partij, de werkgevers, lijkt onder meer af te hangen van:

- een markt die een lage toetredingsdrempel kent (grafisch, horeca, bouw) dan wel anderszins sterke fluctuaties kent in output en/of arbeidsvraag (grafisch, haven, horeca, bouw; in mindere mate metaal),
- de mate waarin de werkgeversorganisatie(s) gedomineerd worden door enkele grote bedrijven die belang hebben collega-bedrijven mee te laten betalen aan opleidingen die zij verzorgen maar waar de gehele branche van geniet (metalelektro; in mindere mate horeca en grafisch),
- voortrekkers bij verschillende partijen (metalelektro, haven, in mindere mate horeca, bouw).

Voorts moet gewezen worden op:

- de uitruil tegen een stuk loonruimte of ATV die zich in bijna alle branches heeft voorgedaan,
- de homogeniteit, niet zozeer in produkt doch veeleer in de basiskwalificaties van het produktieproces (alle branches),

- het voorkomen van een of enkele CAO's, dan wel een CAO-traject. Met dit laatste wordt gedoeld op een structuur waarin bepaalde zaken (bijvoorbeeld scholing) in een branche-CAO zijn vastgelegd, en andere zaken (bijvoorbeeld loon) in een serie subbranche- of bedrijfs-CAO's. Het voorkomen van deze variant betekent dat de zich voordoende CAO-differentiatie (haven, grafisch; vgl. ook recente geluiden in de horeca en bouw) op zich niet bedreigend hoeven te zijn voor de bestaande sectorale opleidingsstructuren.

Conclusies. Op basis van bovenstaande kunnen de volgende voorlopige conclusies getrokken worden. De conclusies zijn gegroepeerd conform het analysekader.

1. Bedrijfstakstructuur

A. Het is moeilijk verder in meer algemene termen over sectorstructuur-ontwikkelingen te spreken. Elke sector kent zijn eigen, sectorspecifieke ontwikkelingen. Als overeenkomst kan gewezen worden op het feit dat alle branches een lage toetredingsdrempel kennen (grafisch, horeca, bouw) dan wel anderszins sterke fluctuaties kent in output en/of arbeidsvraag (grafisch, haven, horeca, bouw) ervaren.

B. De homogeniteit, niet zozeer in produkt doch veeleer in de basiskwalificaties van het produktieproces is in alle branches aanwezig. Arbeidskwalificaties blijven overwegend bedrijfstakspecifiek, hoewel in het voortgezette traject enige specialisatie optreedt. Toch kunnen de meeste scholingsinstituten van de branche met een pakket van 50 à 150 cursussen het overgrote deel van de markt bedekken. Daarnaast krijgen computergebonden kwalificaties meer een proceskarakter, meer los van bedrijf of branche.

2. Omgevingsfactoren

A. De technologische versnelling heeft zich in alle branches voorgedaan, zij het in mindere mate in de haven en de bouw. Zij raakt in de horeca en de bouw slechts een beperkt deel van het personeel. Dit zijn ook de sectoren met een gemiddeld tot lagere opleidingsintensiteit, wat bevestigt dat de technologische ontwikkeling zowel de algemene stijging in de opleidingsintensiteit als de verschillen tussen branches voor een belangrijk deel kan verklaren.

B. In alle sectoren is sprake van toenemende concurrentie, tot uiting komend in kortere levenscycli van produkten, kortere levertijden en strengere klanteisen. Deels vindt deze verscherping van de markteisen zijn oorsprong in de toegenomen mogelijkheden die de techniek biedt. Deels is zij ook veroorzaakt door maatschappelijke veranderingen als individualisme en gestegen mobiliteit.

C. Er is enig effect van de eenwording van Europese markt - door het slechten van barrières en op het psychologische vlak, maar bedacht moet worden dat veel branches al internationaal waren of er uit hun aard betrekkelijk ongevoelig voor zijn. Direkt en indirekt is het gevolg voor de kwalificatiebehoefte beperkt.

D. Alle sectoren kennen een structurele arbeidsmarktproblematiek in de vorm van tekorten (metaal), overschotten (haven), of voortvloeiend uit de aard van het

produktieproces - niet kunnen werken op voorraad (horeca, haven, bouwnijverheid). Bijna overal dreigen tekorten te ontstaan of groter te worden.

E. Volgens een meerderheid der respondenten heeft de toegenomen belangstelling voor milieu en arbeidsomstandigheden geleid tot een extra (bij)scholingsvraag, volgens een grote minderheid kan in de kwalificatiebehoefte alhier met on-the-job training goeddeels volstaan worden.

3. Organisatie & Financiering

A. De branche-organisaties verliezen geen marktaandeel vanwege het niet kunnen bijbenen van een licht heterogener worden van de opleidingsvraag. De mate waarin men erin slaagt het cursuspakket update te houden bepaalt het succes op de bijscholingsmarkt. Ondanks (of misschien wel dankzij) hevige concurrentie slaagt de SOM hier redelijk in, het SSTO iets minder, terwijl de sterke positie van het GOC, de OCH/SPEH en de SVB mede bepaald wordt door het in hoge mate aan deze instanties gebonden subsidie-stelsel. Dit stelsel lijkt trouwens wel wat flexibeler te worden (maatwerk en in-company, meer mogelijkheden voor andere aanbieders en buiten werktijd).

B. In een aantal branches vindt de bijscholing al grotendeels buiten het bedrijf plaats. Dit heeft vooral te maken met de geringe bedrijfsgrootte. Bij de paar grote bedrijven in deze branches alsmede in de andere branches doet zich een beperkte trend naar externalisering voor. Men lijkt vooral de algemene opleidingen zoveel mogelijk uit te besteden; bedrijfsspecifieke kwalificaties blijven (gedwongen) intern. Voorts hangt veel af wie men als snel en flexibel ziet - de eigen opleidingsafdeling of juist de markt. Daarnaast spelen bij het intern houden van opleidingen het strategisch belang en de bedrijfscultuur een rol.

C. Beschouwen we de praktijkcomponent van het leerlingwezen, dan nemen we eveneens een trend richting uitbesteden waar - zij het een zeer beperkte. Redenen zijn verminderen conjuctuurgevoeligheid en het ondervangen van het vergrote afbreukrisico. Verder wordt alleen een ontwikkeling off-the-job opleiden gezien waar het gaat om voorschakeltrajecten.

D. De produktiviteit van een leerling loopt zowel tussen als binnen branches enorm uiteen. Gemiddeld over de branches bedraagt de produktiviteit van een primaire leerling ongeveer de helft van die van een volleerd vakman.

E. Het effect van subsidies wordt matig ingeschat. Afschaffing van BVL plus egalisatie zou tot gevolg hebben dat in enige mate het aantal aangeboden leerplaatsen zou dalen. Dit doet zich het sterkst voor waar de subsidies het hoogst zijn, en bij het kleinbedrijf. Overal wordt gewezen op het rechtvaardige karakter van de BVL; de overheid stelt voorwaarden aan de praktijkcomponent en dient dus ook in de hierdoor ontstane kosten bij te dragen. Bovendien zit, zoals opgemerkt in paragraaf 2.6, in het (praktijk)leren een element van externe effecten.

F. De invloed van bijscholingssubsidies en doelgroepsubsidies is sterker, waarschijnlijk door het meer luxe-karakter ervan.

G. Wegkoop doet zich in alle branches voor, doch wordt nergens als een sterke belemmering voor opleiden gezien. Er is in voldoende mate sprake van kostenegalisatie. De bindingsmaatregelen die enkele CAO's kennen worden redelijk

positief gewaardeerd. Concurrentiebedingen en dergelijke lijken zich op bedrijfsniveau iets uit te breiden maar zijn nog beperkt tot hogere opleidingen en het grootbedrijf.

H. Meest klemmende problemen bij opleiden in kleine bedrijven zijn (in volgorde van belangrijkheid) de onmisbaarheid van personeel, onbekendheid/te ingewikkeld bestel, financiën, het niet inzien van de noodzaak. Branche-opleidingsorganen zijn bezig met een meer persoonlijke benadering van de ondernemer.

4. Arbeidsverhoudingen

A. De kracht van bonden lijkt in enige mate een rol te spelen maar is niet doorslaggevend.

B. Opleidingsafspraken lijken tevens beïnvloed te worden door:
- de bereidheid van werkgevers; die weer afhangt van de dominantie van grote bedrijven in de branche, en het risico van destructieve concurrentie veroorzaakt door lage toetredingsdrempels, hoge vaste investeringen en sterke vraagschommelingen die niet via voorraadvorming opgevangen kunnen worden,
- de aanwezigheid van voortrekkers,
- de acceptatie van loonuitruil.

Bezien moet worden in hoeverre deze conclusies bevestigd worden in het onderzoek in branches waar geen of pas recentelijk een opleidingsbestel op brancheniveau bestaat. Dan kan ook beoordeeld worden wat de vrijheidsgraden zijn van een sector voor het voeren van een branche-opleidingsbeleid.

5 Sectorstudies - overige sectoren

In dit hoofdstuk komt het opleidingsbeleid van een zestal sectoren aan de orde waar op brancheniveau niet of pas recentelijk een invulling aan het opleidingsbeleid is gegeven die een egalisatie van opleidingskosten omvat. Op basis van eerder genoemde criteria zijn de volgende sectoren voor onderzoek geselecteerd:

- meubelindustrie,
- schoenindustrie,
- textielindustrie,
- detail- en groothandel,
- computerdienstverlening.

De meeste van deze branches kennen wel een landelijk orgaan voor het leerlingwezen. Alleen in laatstgenoemde sector speelt het leerlingwezen een ondergeschikte rol, terwijl in de groothandel dit traject pas sinds enige jaren bestaat. Verscheidene landelijke organen begeven zich op de bijscholingsmarkt. Het grote verschil met de sectoren uit het vorige hoofdstuk is dat de zes sectoren die hier centraal staan, niet of pas sinds kort een sectoraal gedragen verevening van opleidingskosten van bedrijven kennen. Zoals gezegd is het doel te achterhalen in hoeverre de opleidingsintensiteit op brancheniveau bepaald wordt door omgevingsfactoren, en wat de knelpunten zijn bij en de effectiviteit is van sectoraal opleidingsbeleid. Dit sectorale opleidingsbeleid is in de sectoren die dit hoofdstuk betreffen minder vergaand. Achterhaald moet worden waarom het opleidingsbestel in deze sectoren niet zo uitgebreid is, of dit door partijen als bezwaarlijk gezien wordt, en of dit zich wellicht vertaalt in een lagere opleidingsintensiteit.

Onderzoeksbevindingen worden weer beschreven langs de lijnen van het analysekader. Per branche zal eerst een impressie gegeven worden van de bedrijfstakstructuur en arbeidskwalificaties, en de omgevingstrends op het gebied van technologie, afzetmarkt, arbeidsmarkt en overheidsbeleid. Dit zijn factoren die zeker op korte termijn voor een sector moeilijk beïnvloedbaar zijn, maar de kwalificatievraag in een branche sterk kunnen bepalen. Vervolgens wordt ingegaan op het sectoraal gevoerde opleidingsbeleid en de arbeidsverhoudingen die bij het tot stand komen en uitvoering van een dergelijk beleid een belangrijke rol kunnen spelen. Deze branche-interne factoren kunnen eveneens van invloed zijn op de opleidingsintensiteit in de bedrijfsklasse.

5.1 Meubelindustrie

De meubelindustrie is een goed voorbeeld van een traditioneel ambachtelijke branche met een lage scholingsintensiteit, die er recentelijk toch in geslaagd is een sectoraal opleidingsbestel met kostenegalisatie op te zetten. De lage opleidingsintensiteit lijkt deels te verklaren uit de voor veel bedrijven niet zo spectaculaire ontwikkelingen in hun organisatie-omgeving. Anderzijds is de omgevingsdruk niet geheel afwezig. Door een combinatie van een gedeeltelijke uitruil tegen het "hot item" ATV, een sterke bondsorganisatie en een meewerkende werkgeversorganisatie is in korte tijd een relatief uitgebreide opleidingsstructuur tot stand gekomen. Daar verschillende maatregelen pas sinds kort bestaan en recente data over scholingsintensiteit niet voorhanden zijn, is het lastig te achterhalen in hoeverre het sectorale opleidingsbeleid effecten sorteert. Bekendheid met en gebruik van sectoraal opgezette voorzieningen begint wel op gang te komen. Voorlichting en maatwerk moet ervoor zorgen dat het nog achterblijvende kleinbedrijf ook ten volle gaat meeprofiteren.

1. Bedrijfstakstructuur

De hout- en meubelbranche bestaat CAO-technisch uit een drietal hoofdsectoren: houthandel, timmerindustrie en meubelindustrie. Daarnaast is er een CAO voor de detailhandel Woninginrichting (20 duizend werknemers), en kennen enkele kleine branches (muziekinstrumenten en orgelbouw, jachtbouw, pallets/emballage/klompenindustrie) hun eigen CAO. De houthandel en timmerindustrie leveren vooral aan de bouw, waar meubels als eindprodukt via de tussenhandel aan de consument geleverd worden. Elk der drie branches heeft bij CAO een eigen scholingsfonds en een eigen scholingscoördinator. Voor het leerlingwezen is er een landelijk orgaan, de Stichting Hout & Meubel (SH&M), in 1988 ontstaan uit een fusie van drie organen. In deze paragraaf richten wij ons op de grootste der sectoren: de meubelindustrie.

De houten-meubelindustrie (te onderscheiden van de metalen-meubelindustrie; deze is qua omzet en werkgelegenheid half zo groot en kent een eigen CAO) kent ruim 3500 bedrijven, waarvan de helft uit eenmansbedrijven bestaat. 400 bedrijven tellen meer dan 10 werknemers, waarvan 65 meer dan 50 werknemers. Ook internationaal overheerst de kleinschaligheid, in Nederland ontbreekt echter wel de categorie zeer grote bedrijven. De houten-meubelindustrie omvat naast het vervaardigen en herstellen van (onderdelen van) meubelen ook het vervaardigen van uiteenlopende produkten als matrassen, grafkisten, houten delen van klokken, RTV-toestellen en dergelijke. In totaal gaat het in de houten meubel om zo'n 18 duizend werknemers, inclusief interieurbouw. Deze is met 4000 werknemers een belangrijke en sterk groeiende poot. Het zwaartepunt van de Nederlandse meubelindustrie ligt in de fabricage van kleine en middelgrote series[138]. De

[138] Uit onderzoek van het EIM/KWW (1989) blijkt dat 16% van de meubelbedrijven een seriegrootte van 1 heeft, en 43% een seriegrootte van 2-99. Voor de interieurbedrijven zijn deze percentages 49 en 29. In een vervolgonderzoek door het EIM (1991c) wordt slechts eenvijfde van de bedrijven als 'serieproducerend' gecategoriseerd. Zie ook EZ (1980a).

totale meubelmarkt bedroeg in 1991 5,4 miljard (winkelprijzen). De produktiewaarde van houten meubelen bedroeg 2,1 miljard. Hiervan wordt ruim 350 miljoen geëxporteerd (16%). De totale invoer van meubelen bedraagt 2,6 miljard, waarvan 1 miljard wordt geherexporteerd[139]

De meubelindustrie heeft een turbulente geschiedenis achter de rug. Het marktaandeel van de import steeg voor houten meubelen van 3% in 1950 via 30% in 1965 tot 50% in 1978, en is sindsdien stabiel. Duitsland gevolgd door België zijn de grootste im- en exporteurs. Na een sanering begin jaren tachtig, toen de omvang van de meubelmarkt terugliep van 5 naar 4 miljard, is in de tweede helft van de jaren tachtig de schade meer dan goed gemaakt.

Arbeidskwalificaties. Van het personeelsbestand in de meubel werkt bijna 80% in de produktie. Door de gemiddeld kleine seriegrootte en bedrijfsomvang is er een grote vraag naar breed gekwalificeerd personeel. Het gemiddelde opleidingsniveau in de branche ligt evenwel onder het landelijk gemiddelde. Uit onderzoek (EIM/KWW, 1989) blijkt dat zelfs van de bedrijven die voor hun bedrijf belangrijke interne of externe ontwikkelingen onderkennen (driekwart van alle bedrijven) tweederde van mening is dat hier geen belangrijke gevolgen voor functieinhoud of behoefte aan opleidingen uit voortvloeien.

Naarmate de mechanisatie en automatisering toenemen stijgt ook de vraag naar specialisten. Het EIM (1991c) constateert voor veel meubelbedrijven een grotere nadruk op vaardigheden in het bedienen van machines en minder nadruk op een specifieke hout- of meubelopleiding. Door vier van de vijf respondenten wordt erop gewezen dat de nieuwe kwalificaties meer aanvullend zijn, "houtgevoel" blijft nodig. Volgens alle gesprekspartners treedt wel enige differentiatie op, vooral in de ontstane specialismen, maar overheerst het bedrijfstakspecifieke in het kwalificatieprofiel.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Als gevolg van de sterkere nadruk op massa-fabricage heeft het buitenland een voorsprong in automatisering[140]. Veel bedrijven die de conjuncturele neergang begin jaren tachtig hebben kunnen overleven zijn overgegaan tot het investeren in flexibele produktieautomatisering om aldus minder afhankelijk van conjunctuur- en modegolven te worden. Volgens vier van de vijf respondenten[141] bevindt de Nederlandse meubelindustrie zich na een langzame start nu middenin een automatiseringsgolf. Volgens een respondent van werkgeverszijde gaat de technologische ontwikkeling wel hard, maar niet harder dan vroeger. De

---

139 Eigen berekening op basis van gegevens van CBS, EIM/KWW (1989) en Centrale Bond van Meubelfabrikanten CBM (1991). Door de verschillende grondslagen van de genoemde enquêtes (wel/geen metalen meubelen, wel/geen interieur, al dan geen beperking tot bedrijven met 10 of meer werknemers) is een exacte berekening moeilijk.

140 Vgl. ook NEI, 1969. Een tegengesteld geluid is te vernemen in een onderzoek van EZ (1980a), waarin gesteld wordt dat Nederland technisch en qua mechanisering niet achterloopt op het buitenland.

141 Interviews hebben plaatsgehad met vertegenwoordigers van twee vakorganisaties, twee werkgeversverenigingen en van het branche-opleidingsinstituut.

gesprekspartners zien een toenemende diversiteit tussen klein- en grootbedrijf. De versnelling in de technologische ontwikkeling beperkt zich tot de grote bedrijven, bij het kleinbedrijf is sprake van een meer constante en geleidelijke ontwikkeling. Dit blijkt eveneens uit een EIM-enquête (1991c), waar gevonden wordt dat bij de serie-bedrijven de ontwikkelingen het hardst gaan. Er blijkt ook uit dat kleine bedrijven vaker dan grote bedrijven van mening zijn dat er zich geen belangrijke ontwikkelingen zullen voordoen.

Het kleinbedrijf heeft het nog steeds moeilijk. Er is een groot verloop; het aantal faillissementen en (her)starts is groot. Volgens een der respondenten zal in de komende vijf jaar eenderde van de kleine bedrijven verdwenen zijn. Onlangs heeft een voorman in de branche zich in gelijke bewoordingen uitgelaten: "binnen vijf jaar verdwijnt de helft van de Nederlandse meubelindustrie" (cit. *Meubel*, 14-2-92).

Afzetmarkt. De meubel is een conjunctuurgevoelig produkt; zowel de prijs- als inkomenselasticiteit liggen boven de 1. De meubel is tevens modegevoelig. Daarnaast is er een concentratie aan de gang bij de overigens al sterk georganiseerde inkoop. Een verstrakking wordt hier door vier gesprekspartners en tevens in twee branche-onderzoeken genoemd (EIM/KWW, 1989; EIM, 1991c). Strengere klanteisen doen zich voor op het gebied van levertijden en ordergrootte. Het verschijnsel "cocooning", de klant die steeds beter weet wat hij/zij wil, en de modegevoeligheid dwingt tot het beperken van voorraden. Er zijn recentelijk door individuele werkgevers en werkgeversverenigingen meerdere initiatieven genomen die gericht zijn op registratie van bedrijven die voldoen aan bepaalde kwaliteitseisen. Kwaliteit werd in de EIM-enquête als belangrijkste omgevingsontwikkeling genoemd.

De internationale concurrentie is groot, zowel uit de EG als vanuit het opkomende Oost-Europa en Azië. De komst van de interne markt zal hier weinig verandering in brengen. In de EIM-enquête komt de EG pas op de negende plaats als het gaat om het signaleren van belangrijke ontwikkelingen. Sinds de oprichting in 1972 van de exportbevorderingsorganisatie Dufex (naar aanleiding van het structuuronderzoek van het NEI) is het aandeel van de export in de produktie gestegen van 10% medio jaren zeventig tot 16% nu. De komst van de interne markt zal wel enige gevolgen kunnen hebben wat betreft de normalisatie (gelijkschakeling) van regels en wetgeving.

Arbeidsmarkt. Het imago van de branche is dubbelzinnig: aan de ene kant heerst de opvatting van een creatief beroep, aan de andere kant is er de gemiddeld lagere beloning en de niet altijd even optimale arbeidsomstandigheden (fysieke belasting, stof, geluid, veiligheid; vgl. TNO NIPG/Dul, 1985; IVA/Oeij, 1992). Ondanks een verdubbeling van het aantal leerlingen in het primair leerlingwezen van 1000 ('82-'84) tot ruim 2000 in 1990 (waarvan 600 in meubelmaken) en een lichte stijging van het aantal scholieren aan de twee vak-MTS'sen (van 900 in '84

tot 1200 in '90)[142] doen zich tekorten voor aan geschoold personeel. Dit is vooral een gevolg van de sterke economische opleving na 1984. Van de helft van de bedrijven die in 1990 personeel in dienst hebben genomen heeft tweederde problemen gehad bij het vervullen van de vacatures. Respondenten zijn alle van mening dat de ontgroening nu (twee respondenten) of in de toekomst (idem twee) tot gevolg zal hebben dat extra investeringen in het zittend personeel nodig zijn.

Overheid. Er zal nog veel wetgeving op het gebied van arbeidsomstandigheden op de bedrijven afkomen. De geïnterviewden die zich hier over uitlieten, stelden allen dat de klap hier nog moet komen (vgl. ook EIM, 1991c). Arbeidsomstandigheden krijgen desondanks aanzienlijke aandacht in de branche (vgl. ook TNO/Knapen, 1992). Een serie medio jaren tachtig in opdracht van de branche uitgevoerde studies en proefprojecten zijn behoorlijk bekend, terwijl hun aanbevelingen door een redelijk aantal bedrijven zijn opgevolgd (IVA/Oeij, 1992). Het weinig geformaliseerde sociaal beleid is evenwel een handicap voor een verdere structurele aanpak. In de vier grootste meubel- en hout-CAO's zijn in 1992 afspraken opgenomen over arbeidsomstandigheden. Elk meubelbedrijf met tenminste 35 werknemers is verplicht een arbo-activiteitenplan op te stellen. Alle bedrijven zijn verplicht overleg over arbo-beleid te voeren met de werknemers, en dienen een "arbo-promotor" te hebben. Scholing voor deze promotor is tot 1 dag per jaar voor rekening van de branche. Gezien het gebruik van verscheidene chemische produkten is het niet verwonderlijk dat ook het milieu niet aan de meubel voorbij gaat. De meeste respondenten verwachten een beperkte tot redelijke toename in de opleidingsvraag, vooral voor arbo, die zowel de initiële opleidingen als de bijscholing aangaat (vgl. ook "Strategie houtverwerkende bedrijven", SZW/DGA, cit. IVA, 1992, 12; IVA/Oeij, 1992).

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. De beperkte differentiatie in gevraagde arbeidskwalificaties kan door de SH&M worden opgevangen door via modules verschillende varianten in te bouwen in wat vroeger de opleiding tot "algemeen meubelmaker" was. Enkele gesprekspartners zien wel problemen voor de toekomst. Afgevraagd wordt of de SH&M zowel de middelen als de flexibiliteit heeft om op de veranderingen in te kunnen blijven spelen, en daarmee ook de meest moderne bedrijven de door hun gewenste opleidingen te leveren. Deze aarzeling lijkt gegrond; uit de EIM-enquête blijkt dat het grootbedrijf nu al relatief minder leerlingen in dienst heeft dan het kleinbedrijf.

De praktijkcomponent in het leerlingwezen geschiedt grotendeels nog op de werkplek. Een trend richting het (gedeeltelijk) uitbesteden is volgens de respondenten niet aanwezig. Wel zijn er enkele GOA's, momenteel rond de acht (van de ruim 20 in de gehele sector meubel/hout/timmer). In deze GOA's is thans ruim 10% van de leerlingen werkzaam. Gezegd wordt dat de groei er nu bijna uit

---

[142] Ongeveer eenderde van de totale instroom in de meubelindustrie komt binnen via het primaire leerlingwezen. Het aandeel van vrouwen hierin is in vijf jaar gestegen van 4 naar ruim 6%; het aantal 27-jarigen en ouder is eveneens gestegen en bedraagt nu ruim 13%.

is. Aan de samenwerking is invulling gegeven door leerlingen zowel te laten rouleren als door delen van de praktijkcomponent op een centrale werkplaats (meestal een CVV) te vervullen. Een van de redenen achter de GOA is een defensieve: door aan vooral wat zwakkere leerlingen zo extra aandacht te geven kan men de uitval verminderen. Verder spelen ook het gemak voor de werkgever (minder begeleiding), betere kwaliteit van de opleiding, flexibiliteit (de werkgever hoeft geen leer/arbeidsovereenkomst af te sluiten), en verminderde conjunctuurafhankelijkheid mee. Alhoewel bij uitstek bedoeld voor samenwerking tussen kleine bedrijven, doen vooral de grote bedrijven mee. Als kleine bedrijven opleiden wil men de leerling wel zelf behouden en kneden. On-the-job dus. Ook de geografische afstand speelt een rol. GOA's komen vooral van de grond in regio's waar al op andere gebieden vormen van samenwerking aanwezig zijn.

Gezien de bedrijfstakstructuur met overwegend kleine bedrijven lijken formele interne opleidingen niet frequent voor te komen. Drie geïnterviewden zien een (verdere) trend richting uitbesteden.

Sinds 1990 heeft de SH&M een commerciële tak: de SAHM, om aldus onderdelen van het programma voor het leerlingwezen of het cursorisch onderwijs op de bijscholingsmarkt aan te bieden. Daarnaast is het de bedoeling een catalogus op te stellen en treedt men als subsidie-adviseur op. Enkele respondenten voorzien een toenemende concurrentie op de bijscholingsmarkt waarbij betwijfeld wordt of de SAHM hier een aandeel in kan veroveren. Wel wijzen sommigen op de beleidslijn alle opleidingskennis op het vakgebied meubel en hout binnen de SHM geconcentreerd te houden. Qua voorlichting krijgen alle bedrijven onder andere jaarlijks brochures. Ook financieel wordt het opleiden gestimuleerd (zie later).

Men kan zich afvragen of de aangeleverde informatie wel ten nutte aangewend wordt. De meeste respondenten laten weten geen hoge pet op te hebben van de managementkwaliteiten van de gemiddelde ambachtelijke meubelmaker. Ook de literatuur staat bol van opmerkingen in deze trant, en deze zijn niet van vandaag of gisteren: "Vergaand individualisme bij marktbenadering, onvolkomen bedrijfsspecialisatie, onvoldoende bedrijfsorganisatie, in het algemeen onvoldoende slagvaardig management, veroorzaken een structurele zwakte van de bedrijfstak als geheel ... De individualistische instelling van een belangrijk aantal bedrijven en van hun eigenaren ... veroorzaakt deze zwakte" (NEI, 1969, 6). Zoals gezegd is mede naar aanleiding van dit rapport door de CBM de exportorganisatie Dufex opgericht. Daarnaast zijn door het CBM andere samenwerkingsverbanden opgezet (waaronder voor advies en begeleiding het Bedrijfskundig Technisch Centrum). In het algemeen overheerst de gedachte dat op basis van de eigen vakkennis een produkt afgeleverd kan worden dat zichzelf verkoopt en dat daar verder geen hulp bij nodig is, nu niet en in de toekomst niet. De branche wordt gekenmerkt door relatief veel reaktieve bedrijven met een smal produkt/markt-domein (Nijssen, 1992).

Financiering. Sinds 1990 vindt egalisatie van opleidingskosten plaats via het Scholings- en Werkgelegenheidsfonds SSWM. Van de loonsomheffing van 1% voor het Sociaal Fonds gaat de helft naar de SSWM. Voor 1991 en 1992 is de

heffing voor de SSWM verhoogd naar 0,8% (circa vijf miljoen gulden). De uitkering voor een leerling is gekoppeld aan de BVL. De hoogte is leeftijdsafhankelijk: variërend van f. 20,- per week voor 16/17 jarigen tot f. 35,- per week voor 22-jarigen en ouder. Deze staffeling is ingevoerd om het in dienst nemen van oudere (duurdere) leerlingen te bevorderen. Daarnaast bestaan toeslagen van f. 20,- voor vrouwen en leerlingen in GOA-verband. Voor bijscholing wordt in geval van doorbetaling van loon een loonverzuim-subsidie tot f. 125,- per dag gegeven. Ook de cursuskosten worden tot 125,- per dag vergoed. Voor reiskosten wordt een vergoeding van f 0,25 per km. gegeven, tot een maximum van f. 25,-. Het totale maximum per werknemer is f. 1500,-. De cursus dient functiegericht te zijn en uitgevoerd te worden door externe deskundigen. Dit betekent dat ook niet-SH&M cursussen en cursussen buiten werktijd worden gesubsidieerd. Over 1990 is 140 duizend gulden scholingssubsidies uitgekeerd (excl. werkgelegenheidsprojecten, deze zijn verantwoordelijk voor het grootste deel van de fondsuitgaven). Er vindt reservevorming plaats. In 1991 is het uitgekeerde bedrag aan scholingsubsidies verdubbeld. Circa eenderde van de subsidie-aanvragers zijn grote bedrijven (> 50 werknemers). Zij vertegenwoordigend daarentegen slechts eenvijfde van de werkgelegenheid.

De produktiviteit van een leerling in verhouding tot die van een gemiddelde werknemer werd verschillend ingeschat. Twee personen stelden deze op "maximaal de helft", een op "ongeveer de helft". De twee werkgeversvertegenwoordigers wilden gezien de sterke mate van spreiding tussen produktiviteit van leerlingen geen inschatting geven. Door een werd alleen gesteld dat de leerling in het eerste jaar geld kostte, maar in het tweede jaar eventueel quitte of met winst draaide. Een en ander was vooral afhankelijk van de mate waarin de leerling machinegebonden arbeid verrichtte.

Wat de BVL plus egalisatie aangaat zijn de meesten licht positief over het kwantitatieve effect. De inschatting loopt van "beperkt" tot "zeer zeker". Twee personen wijzen vooral op het psychologische effect, een subsidie werkt als aandachtstrekker stimulerend. Volgens een der ondervraagden zal afschaffing vooral een tijdelijke dip geven, tot de nood weer hoog is. Deze en een andere respondent wijzen ook op de structurerende werking; zonder BVL zal er meer buiten het LW om worden opgeleid; "de positie van de consulent wordt verzwakt". Het handhaven van de branche-infrastructuur wordt als van wezenlijk belang ervaren, verwacht wordt dat opvulling van de leemte inzet van CAO-onderhandelingen gaat worden. Voor de bijscholing liggen de antwoorden in het verlengde hiervan. Respondenten menen dat met de bijscholingsregeling ruim de helft van de totale kosten worden gedekt. Deze schatting lijkt niet onredelijk gegeven de gemelde gemiddelde cursusprijs van f 150,- tot f. 200,- per dag. Hier wordt meer de functie van het onder de aandacht brengen genoemd. De hoogte is niet zozeer van belang, zolang de subsidie maar een bepaald minimum te boven gaat, maar meer de trekkersfunctie.

Doelgroepenbeleid is vooral trajectbemiddeling. Subsidies worden beperkt doorgesluisd. Het beperkte rendement, in de vorm van aantallen doelgroepen die slagen, wordt vooral geweten aan de moeilijke werfbaarheid van deze groepen. Van werknemerszijde wordt hier tegenin gebracht dat enige zending onder

werkgevers ook nodig is[143]. In meerderheid wordt het knelpunt gelegd bij de intermediaire instanties en daarnaast bij de subsidienormen (minimaal 2 jaar werkloos). Momenteel is een consulent speciaal voor allochtonen in dienst. Er zit ook nogal wat bedrijfstakgeld in de projecten. Het vierde scholings- en werkervaringsproject is najaar 1992 gestart; streefgetal is 150 langdurig werklozen te plaatsen.

Bij het opzetten van de SSWM is gebruik gemaakt van de SSWB en de BBS. Deze subsidies waren niet doorslaggevend, maar hadden wel invloed op de omvang van met name de werkgelegenheidsprojecten. Verder wordt door de meest bij deze projecten betrokken respondent opgemerkt dat in geval van minder of geen subsidies deze wel het eerste zullen sneuvelen als de conjunctuur weer tegen gaat zitten.

Wegkoop. De mate waarin dit voorkomt wordt variërend ingeschat van "niet op grote schaal" tot "enigszins". Wegkoop lijkt zich vooral voor te doen in de interieur, waar omzetgroei ook zeer sterk is. Drie respondenten signaleren een stijging, twee anderen kunnen hier geen inschatting geven. Door enkelen wordt opgemerkt dat het een probleem is door en voor individuele werkgevers en dat het niet verstorend is voor het opleiden in de branche als geheel. Transfersommen of bindingsmaatregelen zijn nooit overwogen en doen zich op bedrijfsniveau maar in geringe mate voor. Een bondsman zegt hier niet a priori tegen te zijn, de twee werkgevers zien hier niets in, vooral vanwege de uitvoerbaarheidsproblematiek (een spreekt van "een bron van ellende").

MKB. Door alle respondenten wordt de onmisbaarheid van personeel genoemd als zijnde het grootste knelpunt bij het opleiden in de kleinste bedrijven. Vervolgens wordt onbekendheid met de subsidie-mogelijkheden als probleem gememoreerd. Verder wordt gewezen op de mindere invloed van omgevingsveranderingen, geld en het ontbreken van leermeesters. In de EIM-enquête (1991c) wordt onbekendheid (door 60% van de bedrijven) boven onmisbaarheid/kosten (40%) als belangrijkste belemmering genoemd. Andere factoren waren het niet voldoen van bestaande scholing (35%) en bezwaren bij werknemers (30%)[144]. Daarnaast wordt gewezen op "een sterk doorslaggevende rol van de bedrijfsleiding" (1991, 27).

Enkelen betogen dat de hele filosofie al MKB-gericht is en dat er geen apart MKB-beleid gevoerd wordt. Wel is de aanpak er op gericht de scholingsmogelijkheden onder aandacht van de ondernemingen te brengen. Samen met de timmer- en houtbranche is de zogenaamde scholingsplanmethode opgezet. Dit behelst een programma (op floppy verkrijgbaar) wat, nadat het bedrijf zijn strategie en structuur heeft ingevoerd, een concreet scholings- en opleidingsadvies geeft.

---

143 Uit een onderzoek naar de arbeidsmarktperspectieven in de Gelderse meubelindustrie (cit. *Meubel*, 11-5-90) komt naar voren dat een grote meerderheid der werkgevers de economische noodzaak van het aannemen van vrouwen niet ziet, de voorkeur blijft geven aan mannen en dat deze voorkeur niet beïnvloed zal worden door subsidies.

144 Bij onderzoek naar de scholingsbehoefte in de houthandel (EIM, 1990c) komt eenzelfde beeld naar voren: het tijdsbeslag van scholing is het grootste bezwaar, gevolgd door onbekendheid en daarna de kosten.

Naast dit programma, wat in 1993 beschikbaar komt, overweegt men met een viertal scholingsadviseurs bedrijfsbezoeken af te leggen die scholingsbehoeften inventariseren en bedrijven de mogelijkheden onder de ogen brengen (vgl. *Meubel*, 21-8-92; 6-11-92).

Over de vraag in hoeverre subsidies voor het kleine bedrijf zwaarder wegen dan voor de groten wordt verschillend gedacht: volgens een respondent is dit het geval, twee anderen ontkennen dat voor de kleinen het financiële aspect meer meeweegt.

On-the-job opleiden vormt maar in geringe mate een tegenwicht voor de lagere scholingsdeelname in het kleinbedrijf. Anderzijds wordt in het EIM/KWW-onderzoek er op gewezen dat veel arbeid machinegebonden is en daardoor sterk routinematig, waardoor "de kennis van het werk door oefening wordt verkregen en opleidingseisen geen grote rol spelen" (1989, 21).

4. Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen zijn de laatste jaren verhard. Deze verharding is ontstaan rond de discussie omtrent de invulling van 2,5% loonruimte die in de CAO van 1987 was gereserveerd voor "werkgelegenheidsbevorderende maatregelen". Bonden wilden invulling middels ATV, werkgevers waren hier faliekant op tegen. Nadat uit onderzoek van het EIM bleek dat ATV minder geschikt was dan VUT en scholingsmaatregelen, werd na moeizaam onderhandelen een compromis bereikt met een beperkte ATV, wat meer VUT en een scholings- en werkgelegenheidsheffing. In de volgende CAO-rondes kwam de ATV als splijtzwam in de onderhandelingen weer terug. In de twee rondes van 1989 en 1990 zijn de ATV-wensen van de bonden deels ingewilligd, is de scholings- en werkgelegenheidspremie verhoogd en zijn de lonen van jongeren en leerlingen extra verhoogd. De totstandkoming is wel gepaard gegaan met de nodige acties van werknemerszijde.

Bovenstaande schets doet een uitruil tussen ATV en scholing vermoeden, een uitruil die door drie respondenten ook als zodanig wordt gezien. Twee gesprekspartners zien meer een proces waarin alles onderling wordt geruild, zonder expliciete deel-ruilen.

De organisatiegraad is met 15-20% benedengemiddeld. De branche wordt als moeilijk mobiliseerbaar beschouwd, wat ook te maken heeft met de gemiddeld kleine bedrijfsomvang. Dat binnen korte tijd een toch omvangrijk scholingsbestel tot stand is gekomen is te danken aan het feit dat de bonden een redelijke basisorganisatie hebben (doordat hout/meubel met de bouw in een bond zit), door de coöperatieve instelling van de CBM en de vrijheid van haar leden (n.b.: met 300 leden, over het algemeen wat grotere bedrijven) die ze hierbij krijgt, en door de genoemde uitruil. Een verdere intensivering van de afspraken wordt gegeven de geschetste verhoudingen en de overschotten bij de fondsen weinig haalbaar geacht.

Samenvatting. De meubelindustrie is een branche gedomineerd door kleine ambachtelijk opererende bedrijven. De kleinserie produktie overheerst. Op enkele specialismen na zijn de arbeidskwalificaties bedrijfstakspecifiek te noemen. De

versnelling in de technologische ontwikkeling, die zich nu vol doet gevoelen, beperkt zich veelal tot de grotere bedrijven. Op het internationale vlak doet de concurrentie zich al vanaf de jaren vijftig sterk gelden. De interne markt zal hier weinig aan veranderen. De laatste tijd zijn vrij veel initiatieven genomen op het gebied van kwaliteitsnormering. Al met al beperkte veranderingen, met volgens de meeste respondenten ook beperkte invloed op de functie-inhoud (zie ook EIM, 1991c)[145].

Op brancheniveau wordt sinds enige jaren een stimulerend beleid gevoerd, inclusief ruime subsidies. Men heeft gekozen voor maximale flexibiliteit door de cursusbundel "open" te houden en cursussen buiten werktijd niet van subsidie uit te sluiten. Dit beleid lijkt vruchten af te werpen. Wel is duidelijk dat resultaten veel voorlichting vergen. Momenteel is men ook bezig met verbreding van de voorlichting via onder andere vakbladen en ledenvergaderingen, een handboek met checklist en het aanstellen van scholingsadviseurs. Bij subsidiëring is de leeftijdstaffeling in de egalisatie-uitkering vermeldenswaard, evenals de loondervingsvergoeding. De effecten van de subsidies worden kwantitatief en kwalitatief beperkt tot matig ingeschat. Uitbesteding van opleidingen neemt geen grote vlucht. Wegkoop doet zich in geringe mate voor, maar er is wel een tendens tot toename. Binding en transfersommen zijn niet overwogen.

De lagere scholingsintensiteit[146] is ten dele te verklaren uit de voor veel bedrijven niet zo spectaculaire ontwikkelingen in hun omgeving. Anderzijds is de omgevingsdruk niet geheel afwezig. Door een combinatie van een gedeeltelijke uitruil tegen het hot item ATV, een sterke bondsorganisatie en een meewerkende werkgeversorganisatie is in korte tijd een relatief uitgebreide opleidingsstructuur tot stand gekomen. Door het jonge karakter van het scholingsbestel is een definitief oordeel nog voorbarig. Vooralsnog blijkt bekendheid met en gebruik van opleidingsfaciliteiten sterk toe te nemen. Wel manifesteert dit zich vooral bij de grotere bedrijven, en blijkt de subsidie-verstrekking achter te blijven bij de planning, waardoor reservevorming optreedt. Voorlichting en maatwerk moet ervoor zorgen dat het nog achterblijvende kleinbedrijf ook ten volle gaat meeprofiteren.

5.2 Schoenindustrie

Van oudsher is de schoenindustrie een ambachtelijke, traditionele branche gedomineerd door familiebedrijven. Hoewel technologische vernieuwingen door de aard van het produkt moeilijk zijn, is het gemiddeld lage innovatieve karakter van de branche vaak ook een kwestie van niet willen, en niet alleen niet kunnen.

---

145 De bevindingen van een onderzoek naar de scholingsbehoefte in de houthandel (EIM, 1990c) geven globaal eenzelfde beeld: de omgevingsveranderingen zijn voor grote bedrijven (> 5 werknemers) groter dan voor de kleine; toenemende klanteisen, milieu, normalisatie in verband met 1992 en technologie zijn de belangrijkste.

146 CBS-enquête: score deelname-intensiteit 2% (1986); EIM-enquête score deelname-intensiteit 8% (1990c; 0,1% van de totale werktijd).

Gezegd moet worden dat de hoge loonkosten voor de Nederlandse industrie een handicap zijn. De internationale concurrentie is fel. In dit kader moeten de sectorale activiteiten op scholingsgebied, hoewel mager vergeleken met andere industriële branches, toch in een positiever licht worden bezien. Maar een lage organisatiegraad, het relatief lage belang dat bonden/werknemers aan scholing hechten, de marginale positie van de bedrijfstak en weerstand van werkgeverszijde maken verdere uitbouw niet waarschijnlijk. De vele ambachtelijke bedrijven zullen er, ook gezien het eenvoudige karakter van de meeste arbeidskwalificaties, ook geen grote behoefte aan hebben.

1. Bedrijfstakstructuur

Er zijn weinig branches die de laatste dertig jaar zulke grote klappen hebben opgelopen als de schoenindustrie. Telde de branche in 1960 nog 227 fabrieken met meer dan 10 werknemers[147], in 1990 zijn dat er 48. Het aantal 50-plussers daalde nog sneller, van 108 in 1960 tot 18 in 1990. De produktie daalde in deze periode van 32 miljoen paar naar ruim 7 miljoen paar (1991), de werkgelegenheid van 17 duizend personen naar 3 duizend. De lederindustrie (leerlooien) heeft eenzelfde ontwikkeling doorgemaakt met een werkgelegenheidsdaling van 4.000 naar ruim 800 anno 1990. In de lederwarenindustrie is de werkgelegenheid in deze periode veel minder gedaald; deze bedraagt nu 3.000. Schoen, leder en lederwaren hebben elk een eigen CAO en bedrijfschap. Wij concentreren ons hier verder op de schoenenbranche.

De oorzaak van deze neergang is te vinden in de opkomst van de buitenlandse schoen. In de jaren vijftig vond er hoegenaamd geen schoenimport plaats. Met de komst van de EEG in 1958 kwam hier radicaal verandering in. De importpenetratie steeg van 10% in 1960 via 50% in 1972 tot 90% nu.

Een eerste oorzaak is te vinden in het hogere loonniveau in Nederland[148]. De importstroom verschoof van Italië, waar in de jaren zestig de helft van de import vandaan kwam, naar Polen en Joegoslavië en, na toetreding tot de EG, Spanje en Portugal. Ook kwam Azië op, eerst op de niet-leermarkt, maar de laatste vijf jaar ook op de leermarkt[149]. De opkomst van Azië gaat ook gepaard met een sterke prijsdruk.

Naast de hoge prijs van het Nederlandse produkt speelt ook het meer modieuze karakter van de buitenlandse schoen mee. Prijs en mode komen al in een enquête gehouden in het kader van het eerste structuuronderzoek in 1970 als belangrijkste voordelen van importschoenen naar voren. Twintig jaar later is dit nog precies zo

---

147 Cijfers zijn exclusief toeleveringsbedrijven, die alleen bepaalde onderdelen vervaardigen. Ultimo 1989 zijn dit er 36. Gegevens over het aantal bedrijven met 10 of minder werknemers zijn niet over de gehele periode bekend. In 1967 waren het er 114, in 1989 46. De daling is dus het sterkst geweest bij de grote bedrijven.

148 Voor eind jaren zeventig is berekend dat de kostprijs van de Nederlandse lederen schoen 10 à 50% boven dat van andere EG-landen lag (de Leyer, 1980; vgl. ook EZ, 1980b). Loonkosten maken bijna de helft van de kostprijs uit (TNO/ILS, 1990).

149 De Nederlandse industrie produceert vooral lederen schoenen. Hiervan is het verbruik met 2 paar per hoofd per jaar al jaren constant; de groei heeft gezeten in de categorie overig (rubber-, textiel- en plastic schoeisel, pantoffels), waar een verdubbeling van 1 naar 2 paar per hoofd is opgetreden.

(TNO/ILS, 1990). Naast prijs en mode wordt ook gewezen op het ontbreken van importbelemmerende maatregelen in Nederland. In de historie heeft de schoenindustrie vaker te maken gehad met goedkope importen (onder andere in 1923, en 1931, in welk jaar de import 40% van de markt uitmaakte), toen echter greep de overheid met het "Schoenenwetje" en het "Crisiswetje" in protectionistische zin in.

Zijn loonkosten voor de branche nog een redelijk exogene factor, zeker als bedacht wordt dan de lonen in deze branche voor Nederlandse begrippen niet hoog zijn, het mode-karakter heeft men in eigen hand. De Nederlandse schoen moet het minder van mode hebben, maar van kwaliteit: "ze zijn goed, degelijk, over het algemeen vrij stug en duurzaam. Het uiterlijk van de schoen is vaak echter niet bijzonder modieus" (Kemps, 1990, 43; vgl. ook EZ, 1980b). Het produkt moet zichzelf maar verkopen.

De schoen- en lederindustrie is voor 95% gevestigd in Brabant, vooral in de zogenaamde Langstraat, rond Waalwijk en Kaatsheuvel. Hoewel de belangrijkste grondstoffen (agrarisch gebied, dus veel huiden, helder stromend water, looistof in de vorm van eikeschors, en, omdat de grond schraal was, veel tijd voor nevenactiviteiten) hier ruim aanwezig waren, heeft toeval bij het ontstaan van de concentratie in Noord Brabant ook mede een rol gespeeld (Putter, 1984; Kemps, 1990). Deze grondstoffen zijn immers ook elders in Nederland aanwezig.

Arbeidskwalificaties. Het produktieproces is redelijk uniform. De fabricage van schoenen is zeer arbeidsintensief. Het aantal te verrichten handelingen varieert afhankelijk van maakwijze en type tussen de 120 en 700. Daarnaast, omdat leer een natuurprodukt is wat zijn oneffenheden kent, is rationalisatie van de machinegebonden arbeid moeilijk. De belangrijkste bewerkingen, het voorbereiden van het boven- en onderwerk (onder andere stansen), het vervaardigen uit de verschillende onderdelen van de schacht (onder andere het stikken) en het afwerken, blijven menselijke stuksgebonden behandelingen vergen.

Unaniem wordt onderschreven dat de kwalificaties bedrijfstakspecifiek zijn. Omschakeling van bedrijf zou volgens een respondent niet meer dan twee dagen oefenen vergen. Er wordt niet verwacht dat hier grote veranderingen in gaan komen. Alleen enige nieuwe technologieën zullen enkele nieuwe functies doen ontstaan.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Als gezegd vereist de aard van het produkt veel handmatige bewerkingen. Technologisch is eigenlijk na uitvinding van enige belangrijke machines eind vorige eeuw weinig spectaculairs gebeurd. Verbeteringen zijn wel bereikt in de logistiek: vereenvoudiging en combinatiebewerkingen op een machine. Gegeven de sterke produktgeoriënteerdheid van de schoenfabrikant heeft onderzoek naar verbeteringen ook meer het karakter van produkt- dan procesinnovatie gehad. Het Centrum voor Schoen Techniek/Instituut voor Leder en Schoen CST/ILS, onderdeel van het TNO, heeft een belangrijke rol gespeeld in het onderzoek naar pasvorm en materialen.

Met de komst van de computer is het aantal mogelijkheden voor verbetering van het produktieproces sterk toegenomen. In de ontwerpsfeer gaat het om CAD, in de bewerking om computergestuurde laser- en waterstraalsnijden. Toepassingen in de praktijk zijn evenwel nog beperkt. Verdere winst ligt in efficiencyverbetering in de processfeer. Hierbij valt vooral te denken aan verbetering van de doorlooptijd, door computergestuurde omstelling van de machines, en met behulp van de computer te berekenen logistieke opstelling van machines en analyse van bewerkingshandelingen. Daar de doorlooptijd van de schoen, die nu 4 maanden bedraagt, voor meer dan 95% organisatorisch bepaald wordt, is hier nog veel winst te behalen (TNO, 1990).

Sinds 1988 zijn in een twaalftal bedrijven, verenigd in de Stichting Structuurversterking Schoenindustrie, zes innovatieprojecten aan de gang op bovengenoemd terrein. De projecten worden uitgevoerd in samenwerking met het CST/ILS en financieel ondersteund door EZ.

Deze innovaties worden van groot belang geacht om de Nederlandse industrie te behoeden voor de zogenaamde Zweedse situatie, waar de schoenindustrie bijna geheel is weggevaagd. Het is de enige manier om te blijven concurreren tegen de lage lonenlanden en de grote Europese concurrenten (met name Duitsland), waar het fenomeen "produktiestraat" verder gevorderd is. Maar overal wordt bevestigd dat, gezien het prijskaartje dat aan deze technologieën hangt, deze ontwikkelingen slechts aan enkele grote bedrijven voorbehouden is. De aantallen die in de literatuur en door de respondenten genoemd worden variëren van 5 tot 25 bedrijven. Overige bedrijven kunnen alleen overleven door specialisatie of over te gaan op "make to order", het snel op order leveren van willekeurig welke gevraagde schoen (vgl. ook *Brabant Business*, 90/3; *Tred*, 90/2).

Afzetmarkt. Over de gegroeide importdruk op de afzetmarkt is het nodige gezegd. Op de neergang is zeker niet werkloos toegezien. In 1971/1972 verschenen na een vooronderzoek enige structuurrapporten. Geadviseerd werd tot samenwerking op het gebied van promotie en export. Implementatie van deze adviezen stuitte op terughoudendheid bij de bedrijven. Zowel in de verschillende rapporten als door de respondenten[150] werd betoogd dat de samenwerkingsbereidheid tussen de bedrijven gering is. Ten grondslag hieraan liggen het onderlinge wantrouwen tussen de bedrijven, slecht management in veel ambachtelijke familiebedrijven en sterke gerichtheid op korte termijn produktie en verder een ad hoc en consoliderend defensief beleid. In 1973 startte de Nederlandse herstructureringsmaatschappij Nehem met haar eerste onderzoek in deze industrie. Er kwam een plan tot versterking van de industrie. Hieruit werden deelprojecten, gesubsidieerd door EZ, ontwikkeld. Alleen de investeringspremie liep als een trein, op de fusie- en reorganisatiesubsidie werd weinig beroep gedaan. Verder werd er in 1980 een coördinator personeelsbeleid aangesteld, die tot taak had (bij)scholingsprogramma's op te stellen (zie later). Ook werd in 1979 een marketingplan opgesteld,

---

[150] De werkgeversorganisatie weigerde interview of schriftelijke beantwoording van vragen. Interviews hebben plaatsgehad met drie vakbondsvertegenwoordigers, een werkgever en een vertegenwoordiger van het leerlingwezen.

gericht op de versterking van branche-informatie en het versterken van het commercieel beleid van ondernemingen.

In 1983 hielden de Nehem-werkzaamheden op. Het eindresultaat was gemengd. Wat bleef is het personeelsbeleid, dat na beëindiging van de EZ-subsidie in 1985 overgenomen is door het bedrijfschap. Meer is echter niet bereikt. Vooral op gebied van export en marketing is weinig tot stand gekomen[151].

Twee ontwikkelingen moeten verder nog vermeld worden. De belangrijkste is de toenemende inkoopconcentratie. De niet-georganiseerde individuele detaillist (de "papa mama" winkel), nu nog de helft van het aantal winkels, verliest terrein aan de (vier) inkoopcombinaties en het grootwinkelbedrijf (bedrijven met meerdere filialen). Ten tweede moet er op gewezen worden dat wel enige kwaliteitsinitiatieven genomen zijn. Een beperkt aantal bedrijven hanteert het door de (moeizaam tot stand gekomen) Stichting Kwaliteitszorg Schoenindustrie uitgegeven KwS-etiket.

De komst van de interne markt zal weinig toevoegen aan de al enorme concurrentie. Het blijft wel zaak bij te blijven. Op exportgebied worden nu meer initiatieven genomen, waaronder gezamenlijke presentatie op buitenlandse beurzen. Een activiteit die al eerder op gang is gekomen is de transito-handel, de her-export van geïmporteerde schoenen. Tegenover 2 miljoen paar directe export staan 24 miljoen paar geherexporteerd.

Arbeidsmarkt. Meer nog dan de demografische ontwikkeling speelt het slechte imago. Er is soms sprake van lawaai, stof en vuil, werken in ongunstige lichaamshouding, en veel arbeid is kortcyclisch en wordt verricht onder tijdsdruk (COB/SER, 1987c). Daarnaast is de afstand tussen de hiërarchische niveaus groot en heerst er "een zwakke zeggenschapscultuur". Lage betaling en baanonzekerheid doen de rest. En, enigszins cynisch, uit faillissementen kwam ook voldoende personeel vrij. Hierdoor stroomt er ook maar in beperkte mate nieuw personeel de sector in, wat ook tot gevolg heeft, aldus de gesprekspartners, dat nieuwe kwalificaties meer via het huidig personeel verworven dienen te worden.

Overheid. Milieu speelt meer voor de leder- dan de schoenindustrie. Vooral eisen op het gebied van afvalwaterzuivering kunnen de leerprijs doen stijgen. De eerste "milieuvriendelijke schoenen" worden thans ontwikkeld. Op het gebied van arbo verwachten de respondenten dat nog wel de enige regelgeving zal komen, hoewel al veel in de CAO geregeld is. Voor opleiden heeft dit allemaal niet zoveel consequenties.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. Na de sluiting van de LTS voor schoenmakers in 1964 en van de vakschool in 1974, beide ten gevolge van een teruglopend aantal aanmeldingen, was het leerlingwezen het enige traject voor vakopleiding. Daar de roep om goed

---

[151] Talloos zijn de voorbeelden van met een kort leven beschoren collectieve acties. Het begon al in het laatste decennium van de vorige eeuw, toen een reclamecampagne strandde omdat enkele fabrikanten weigerden mee te betalen. De Stichting Schoen (jaren '70) hield op te bestaan toen de heffing vrijwillig werd. Idem dito met de Stichting jeugdschoen. Plannen van een adviesbureau, een reclamebureau en de verenigde schoenwinkeliers waren eenzelfde lot beschoren.

opgeleid personeel aanwezig bleef werd door de Nehem het Ontwikkelingsproject Personeelbeleid opgestart. In de periode 1980-1985 werd de opleiding in het kader van het leerlingwezen verbreed met de cursus "basis schoentechniek" (1e jaar primair LW), en verdiept met onder andere de cursussen "modelleren" en "leidinggeven". Na beëindiging van de projectsubsidie werden de activiteiten overgenomen door het Schap. De bedoeling is dat de verdiepingscursussen van het Schap als voortgezette opleidingen overgaan naar de VAS (Vakopleiding Schoen- en Lederwarenindustrie, het landelijk orgaan). De commissie Personeelsbeleid en Opleidingen van het Schap heeft hetzelfde bestuur als die van de VAS en het Opleidingsfonds.

De VAS is een der kleinste landelijke organen. De totale opleiding omvat de bewerkingen stanzen, stikken en assembleren (leidend tot het deeldiploma Industrieel Schoenmaken) en een specialisatie. De instroom in het primaire leerlingwezen lag begin jaren tachtig rond de 25. In de periode 1985-1987, toen het even wat beter in de branche ging, bedroeg de instroom ongeveer 40 leerlingen. In 1991 was deze weer gezakt naar 18 leerlingen. Het betreft maar een beperkt deel van de totale instroom in de branche (max. 10%). Een subsidie als de BVL kan de conjunctuurgevoeligheid van de instroom dus niet (geheel) mitigeren. De werving concentreert zich in de regio, via streekbladen en schoolbezoeken. De lederwarenopleiding in de VAS kent een instroom van zo'n 50 leerlingen per jaar, waarbij de trend stijgend is.

Naast de VAS wordt er voor werklozen ook vaktechnische om- en bijscholing verzorgt door het CVV in Waalwijk. Deze cursussen zijn korter en liggen op een lager niveau.

Volgens alle respondenten is het voor de VAS geen punt om bijna alle gevraagde vaktechnische kwalificaties aan te bieden. Uit de gesprekken kwam echter ook naar voren dat de VAS niet geschikt is om ook de meer specialistische elementen aan te bieden. Er is wel een poging ondernomen de VAS ook op de bijscholingsmarkt te laten opereren. Dit is niet van de grond gekomen. Zowel belemmeringen van financiële aard (geen bereidheid tot een heffing) als een gebrek aan vertrouwen tussen de bedrijven (vrees dat anderen van eigen interne kennis gaan profiteren) hebben dit idee doen stranden.

Tot slot wat betreft de organisatie: een trend naar uitbesteden van de praktijkcomponent van het LW doet zich niet voor en zal zich, aldus de respondenten, ook niet gaan voordoen. Hier speelt weer het reeds bovengemelde wantrouwen mee; men heeft er al grote moeite mee dat de consulent bij meerdere bedrijven in de keuken kan kijken. Daarnaast speelt zeker in het kleinbedrijf de produktiedruk mee. Het grootste schoenbedrijf heeft een eigen leerhoek. Hier wordt ook enige produktie gedraaid. Pogingen in het verleden hier een bedrijfsschool voor de branche van te maken zijn gestrand op de genoemde argumenten van geld, wantrouwen en later onzekere instroom[152].

---

[152] Vlak voor afronding van dit manuscript werd de moeilijke positie waar de branche zich in bevindt nog eens onderstreept door de surséance-aanvraag van deze grootste en meest moderne schoenenfabriek in Nederland (200 werknemers, 2/3 omzet geëxporteerd). Het bedrijf zal na afslanking haar activiteiten voortzetten.

Over trends op het gebied van bijscholing is weinig bekend, waarschijnlijk bestaat deze voor een groot deel uit leverancierscursussen.

Financiering. De branche kent geen vereveningsheffing. Dit wordt als politiek onhaalbaar beschouwd, van werkgeverszijde rust hier volgens bijna alle respondenten een veto op. Door enigen, waaronder de werkgeversvertegenwoordiger, wordt erop gewezen dat het Schap een deel van de uit een heffing verkregen inkomsten aanwendt voor de dienst Personeel en Opleidingen (het oude Nehem-project). De basisheffing per bedrijf (f. 200,-) en de loonsomheffing (0,73% tot een maximum loonbedrag van 1 miljoen, daarboven 0,2%) leveren een half miljoen op, waarvan eenderde wordt aangewend voor de genoemde dienst. Men kan zeggen dat er derhalve een indirecte subsidie van het leerlingwezen bestaat van ruim 2 à 3 promille. Waarbij deze subsidie niet voor egalisatie-uitkeringen maar voor cursusontwikkeling gebruikt wordt, met name in het voortgezette traject. Incidenteel worden (kader)cursussen door het Schap verkocht, dit levert enige tienduizenden guldens per jaar op. In de CAO staat alleen een inspanningsverplichting ("partijen zullen bevorderen ... deelname aan opleidingen te stimuleren").

Drie respondenten schatten de produktiviteit van de modale leerling in op ongeveer driekwart, een op meer dan de helft. De leerling kan vrij snel de kortcyclische handelingen onder de knie krijgen. Een gesprekspartner kon geen taxatie maken.

Volgens een der respondenten zou in deze marginale bedrijfstak afschaffing van de BVL tot ineenstorting van het systeem leiden. Twee anderen dichtten de BVL een beperkt tot matig effect toe. Twee geïnterviewden (van werkgevers- en vakbondszijde) stelden dat afschaffing geen effect zou hebben, volgens een van hen hoogstens in een enkel geval bij een marginaal opererend bedrijf. Twee bondsmannen wijzen op een kwalitatief gevolg: er wordt niet minder opgeleid, maar wel buiten de VAS. Je krijgt dan "ape-training" volgens een dezer personen. Deze werknemersvertegenwoordiger maakte trouwens eenzelfde vergelijking als in een andere branche werd gemaakt: nl. dat het niet aangaat wel de opleiding van de tandarts van rijkswege te subsidiëren, maar niet die van een leerling. Terwijl het maatschappelijk nut van het praktijkleren zeker even groot is.

De bedrijfstak kent reeds veel vrouwen en allochtonen, ook in het leerlingwezen. Wat nieuwe instroom aangaat wordt door enkele respondenten het belang van het voortraject benadrukt. Hier zijn ook uit de Arbeidsvoorziening voldoende middelen te halen. Op dit moment gebeurt er projectmatig niets. Momenteel lopen contacten met het RBA om projecten op te zetten.

Wegkoop. Wegkoop is volgens geen der respondenten een probleem. Zoals eerder gemeld krijgt bij een faillissement het beste personeel snel een nieuwe betrekking. Verder wordt opgemerkt dat wegkoop in de branche als "not done" werd beschouwd. Bindingsmaatregelen zijn nooit overwogen en komen op bedrijfsniveau niet of in zeer bescheiden mate voor.

MKB. De kwestie van onmisbaarheid wordt als het grootste knelpunt bestempeld. Daarnaast wordt door enkele respondenten waargenomen dat bij de kleinste bedrijven er eenvoudigweg een geringere opleidingsvraag is. Twee respondenten noemen het financiële aspect als zwaarderwegend voor kleine bedrijven. Een aangepast LW-traject en gezamenlijk opleiden zouden de oplossingen moeten zijn. Beide zijn om capaciteitsredenen respectievelijk het onderlinge wantrouwen niet in het pakket van de VAS voorhanden. Alle respondenten zien een redelijk tot sterke compenserende werking van on-the-job training. Dit hangt wellicht samen met het overwegend ambachtelijk karakter van de werkzaamheden, waar het klassieke leren op de werkplek door mee te lopen met de ervaren vakman goed functioneert.

4. Arbeidsverhoudingen

De arbeidsverhoudingen zijn belast doordat de bonden (op de Unie BLHP na) geen zitting hebben in het bestuur van het Schap. De achtergrond hiervan ligt in een landelijke beleidslijn van bondszijde geen zitting te nemen in besturen van Schappen, daar deze te weinig bevoegdheden hebben. Rond 1990 was het Schap bijna opgeheven; een SER-advies redde het Schap. Dat het belang van opleidingen breed erkend wordt blijkt wel uit het feit dat alle partijen zitting nemen in het bestuur van de onder het Schap gehangen commissie Personeelbeleid en Opleidingen.

De verdere verhoudingen worden goed genoemd. Bonden brengen de wenselijkheid van egalisatie steeds bij de onderhandelingen in, maar zij (moeten) deze snel laten vallen. Hun organisatiegraad ligt met ruim een kwart op het landelijk, maar onder het industrie-gemiddelde. Verder is deze traditionele, ambachtelijke branche moeilijk mobiliseerbaar. De werkgeversfederatie vertegenwoordigt bijna alle (middel)grote fabrikanten. Enige respondenten maken melding van een vetorecht van enkele grote bedrijven. Een bondsman stelt dat een hogere organisatiegraad in deze bedrijven zijn uitwerking niet zou missen. Een andere bondsman betoogt dat de lage prioriteit van scholing bij de werknemer in combinatie met een blokkade van werkgeverszijde enige wijziging in deze situatie onwaarschijnlijk maken. Twee anderen achten effect van een hogere organisatiegraad beperkt.

Samenvatting. De branche wordt gedomineerd door kleine, veelal ambachtelijk werkende bedrijven. Door een forse importpenetratie is de produktie in de schoenindustrie de laatste dertig jaar met driekwart gedaald en heeft de industrie haar aandeel op de binnenlandse markt zien inzakken van bijna 100 tot onder de 10%. Als belangrijkste oorzaken wordt het hoge loonniveau in Nederland genoemd, maar ook het weinig modieuze karakter de Nederlandse schoen.

De meeste arbeidskwalificaties worden eensgezind door de respondenten als bedrijfstakgeneriek beschouwd, iets waar ook weinig verandering in komt. Het produktieproces is betrekkelijk eenvoudig. Technologische vernieuwingen zijn door de aard van het produkt moeilijk. Winst is wel te behalen op het logistieke vlak en leersnijden. Door de kleinschaligheid van ondernemingen en branche is alleen door enkele grote bedrijven enigszins geïnvesteerd in automatisering en rationalisatie. Samenwerking om deze beperkingen te overwinnen is tot voor kort

niet van de grond gekomen. Een korte termijn visie van de ambachtelijk werkende familiebedrijven en het onderlinge wantrouwen hebben dit effectief verhinderd. Toch dwingt de internationale concurrentie de bedrijven steeds om update te blijven.

Het leerlingwezen heeft zich, ondanks haar beperkte omvang, inhoudelijk in de jaren tachtig goed kunnen vernieuwen. Eigenlijk kan het personeelsbeleid als een van de weinig geslaagde samenwerkingsvormen worden gezien, die ook na de Nehem-periode is blijven voortbestaan. Er is via het Schap een beperkte financiele bijdrage aan opleidingsontwikkeling. Afschaffing van de BVL zou volgens de meesten beperkt kwantitatieve effecten hebben, maar omdat de kans op compensatie door de branche gering is, zou de opleidingsinfrastructuur rake klappen oplopen. De VAS heeft jaarlijks contact met alle bedrijven, daarnaast krijgen zij alle ook schriftelijke voorlichting over de opleidingsmogelijkheden. Maar een matige organisatiegraad, het relatief lage belang dat bonden/werknemers hieraan hechten, de marginale positie van de bedrijfstak en weerstand van werkgeverszijde maken verdere uitbouw niet waarschijnlijk. De vele ambachtelijke bedrijven zullen er, gezien de eenvoudige en homogene arbeidskwalificaties, ook geen grote behoefte aan hebben.

5.3 Textielindustrie

Na een forse sanering verkeert de textielindustrie in een stabiele situatie. Het huidige textielbedrijf is steeds meer een hoogtechnologisch, specialistisch bedrijf, met een opleidingsintensiteit die zich weliswaar onder het landelijk gemiddelde, maar fors boven de scores van ook ambachtelijke branches als meubel en schoen bevindt. De branche heeft zichzelf kunnen vernieuwen, zij het dat vele bedrijven het loodje hebben gelegd. Daar waar in vele andere branches vormen van collectieve financiering van opleidingen hun intrede doen, is in de textielindustrie juist sprake van het omgekeerde: de bedrijfstakbijdrage aan het landelijk orgaan is enige jaren geleden beëindigd. Subsidiëring was niet nodig door de relatief ruime arbeidsmarkt (als gevolg van het inkrimpen van de branche) en door stijgende overige inkomsten (cursusbijdragen, externe financiering) van het branche-opleidingsorgaan. Ook speelde tegenstellingen tussen het groot- en kleinbedrijf mee.

Onder invloed van demografische en technologische ontwikkelingen is de kwalificatiebehoefte aan het stijgen. Thans wordt overgegaan tot flexibilisering en modernisering van het opleidingstraject alsmede toenemende inter- en intrasectorale samenwerking. En wellicht komt er ooit weer een kostenegalisatie. Maar alleen als de nood hoog is en zowel werknemers als werkgevers eraan mee willen betalen.

1. Bedrijfstakstructuur

Gelijk aan de schoenindustrie heeft ook de textiel een moeilijke periode achter de rug. Bedroeg de werkgelegenheid in de textiel in 1961 nog 121 duizend personen, anno 1992 werken er nog maar 22 duizend mensen in de textiel. Tot medio jaren

tachtig is er sprake geweest van een daling, sindsdien is deze bijna tot staan gekomen. In de verwante kledingindustrie heeft zich eenzelfde proces voltrokken: met een werkgelegenheidsdaling van 58 duizend in 1969 tot ruim 9 duizend nu. De achteruitgang ging in de jaren '60 en '70 in Nederland harder dan in de andere EG-landen[153]. Na een jarenlange daling is vanaf 1984 de produktie in de textiel weer toegenomen, tot ruim 5 miljard gulden, waarvan bijna 3 miljard geëxporteerd wordt. Tegenover een klein overschot op de betalingsbalans in de textiel staat een tekort van bijna anderhalf miljard in de kleding. Bedraagt de importpenetratie in de textiel ruim 50%, in de kleding is deze ruim 75%[154].

De oorzaken van deze achteruitgang zijn globaal dezelfde als in de schoen: toenemende import als gevolg van hoge loonkosten en vrijere handel (GATT, EG). In de jaren zeventig lagen de loonkosten 10 tot 30% boven die van de belangrijkste concurrenten (België, Duitsland, Italië; EZ, 1977; Werner, verschillende jaargangen) en waren zij de hoogste ter wereld. Inmiddels ontlopen de loonkosten in deze landen elkaar niet veel; blijft het feit dat in de mediterrane landen de loonkosten op of onder de 10% liggen van die in Nederland. Het verwijt van een gebrek aan modisch karakter wordt overigens in de textiel minder vaak gehoord dan in de schoenindustrie.

Vanwege het grote belang van de textiel- en kledingindustrie in de EG (2,3 miljoen werknemers; omzet 230 miljard) is door de EG niet werkloos toegezien op deze neergang. Om algehele wegvaging van de textielindustrie in de westerse landen te voorkomen ontstonden begin jaren zestig, onder dreiging van unilaterale acties, de eerste handelsreguleringen. Met het Multi Vezel Akkoord (1974) werd de mogelijkheid geschapen om in afwijking van de GATT-regels bilaterale handelsakkoorden af te sluiten. De EG heeft op basis van het MVA de importgroei gemaximeerd. Doel was een zekere groei van de textieluitvoer van ontwikkelingslanden mogelijk te maken en tegelijk de Europese industrie een adempauze te geven om tot herstructurering te komen. Hoewel als tijdelijk bedoeld is het MVA nu vijf maal verlengd. De importcontingenten worden verdeeld over de EG-landen. Hierdoor is ook de intra-EG handel niet geheel vrij. Met het wegvallen van de grenscontroles wordt het systeem van landencontingenten moeilijk houdbaar en waarschijnlijk losgelaten (waarbij enkele zuidelijke staten individuele contingenten zullen krijgen).

Het produktieproces verloopt in de textielbranche in essentie langs drie fasen. Uit vezels worden garens gesponnen, van garen wordt ruwdoek geweven, en tot slot wordt het doek afgewerkt, de zogenaamde veredeling of finishing (bleken, verven, drukken). Ondanks dit basisprocédé is de textielindustrie een zeer heterogene branche. Een eerste onderscheid is naar soort vezel: natuurlijk (katoen-, rayon- en linnen (k.r.l.-)industrie; wolindustrie), kunstmatig of synthe-

---

153 OESO, 1983, 15, 67, 70; Toyne e.a., 1984, 95). In de jaren tachtig kenden Groot-Brittannië en vooral Frankrijk de grootste produktiedalingen, terwijl België, Portugal en Italië de beste resultaten boekten. Nederland en Duitsland zaten in de middenmoot (Comitextil, 1991).

154 Dit exclusief de transito-handel. Re-export maakt 90% uit van de totale export van kleding, zijnde 4 miljard gulden.

tisch. Na de opkomst van de synthetica vanaf de jaren vijftig nemen de natuurlijke en kunstmatige/synthetische vezels nu elk een stabiele helft van de vezelmarkt voor hun rekening. Laatstgenoemde vezels worden gemaakt door enkele grote bedrijven die gerekend worden tot de chemische procesindustrie en eigen CAO's hebben. Een tweede onderscheid is niet naar grondstof maar naar eindprodukt: tapijtindustrie en overige industrie (band, touw, linoleum). Verder kan men naar produktieproces de weverij-industrie (doekweven) en de tricot- en kousenindustrie (breien) onderscheiden. Deze laatste wordt soms tot de kledingindustrie gerekend. Daar de kleding een eigen CAO en opleidingstraject kent wordt zij hier verder buiten beschouwing gelaten.

De Nederlandse textielindustrie was van oudsher gericht op arbeidsintensieve massa-produktie van garens en doek voor vooral de kledingindustrie. De arbeidsinkomensquote lag in de jaren zeventig tegen en op het laatst zelfs boven de 1. De eerste klappen vielen dan ook in de k.r.l.- en de wolindustrie, wier werkgelegenheidsaandeel viel van 50% tot 30% nu. Relatieve winnaars waren de kapitaalintensievere textielwaren (onder andere tricot, kousen) en tapijt. Tapijt kende ook in absolute termen een groei en maakt nu 30% van de totale textielindustrie uit. Daarnaast wordt geopereerd op "niches" als technisch textiel, landbouwtextiel, brandwerende textielen, textiel voor militaire-, luchtvaart- en sporttoepassingen.
Net zoals in de schoenindustrie is met overheidssteun een overlevingsstrategie opgezet. Deels geïnitieerd door de Nehem (tapijt) deels door speciale tripartite sectorcommissies en stichtingen (k.r.l.; wol) werd met hulp van EZ en SZW de branche gesaneerd. Onderdeel van deze steun was een investeringsubsidie voor de resterende bedrijven. De decimering van spinnerijen kon niet worden voorkomen; er zijn slechts enkele ondernemingen in Nederland over. De wolindustrie had naast genoemde internationale en kostenontwikkelingen ook te maken met een dalend wolgebruik. Gebrek aan samenwerking tussen de (familie)bedrijven en een in verhouding tot het buitenland lager investeringsniveau hadden tot gevolg dat in plaats van herstructurering slechts een forse sanering plaatsvond (EZ, 1980a; IVO, 1980). Alleen al bij de saneringsoperaties in de wol bedroeg de overheidssteun in totaal meer dan 100 miljoen gulden. De veredeling is in de k.r.l. het procesonderdeel dat het meeste aan know how vergt en het minst naar derde landen te verplaatsen valt, en wat zich naast tapijt en genoemde niches het best heeft kunnen handhaven, ondanks een gebrekkige samenwerking. Naast 800 bedrijven zonder werknemers telt de textielindustrie ruim 400 bedrijven in de categorie tot 10 werknemers, 250 in de categorie 10-100 werknemers en ruim 50 met meer dan honderd werknemers. De veredeling en tapijt zijn gemiddeld iets groter. Hoewel de textiel in Europa tot de minst geconcentreerde sectoren behoort, geldt dit voor Nederland minder. De twee grootste textielbedrijven nemen eenderde van de werkgelegenheid voor hun rekening. Een kwart van het werknemersbestand is vrouw (een percentage dat in andere landen tegen de helft ligt).

Regionaal kent de branche een lichte concentratie in Tilburg (wol) en het oosten van Gelderland en Overijssel. Door de arme gronden waren boeren hier genoodzaakt nevenactiviteiten te ontplooien; daarnaast speelde de vrije positie van de

stad Tilburg ten opzichte van de Hollandse steden respectievelijk de door Duitse handelaren gestimuleerde handel een rol.

Arbeidskwalificaties. Er bestaan een vijftal beroepsvelden met in totaal 25 à 30 subspecialisaties. Dit is al lang zo en zal volgens de respondenten ook niet wezenlijk veranderen. Volgens drie van de vijf neemt het bedrijfsspecifieke deel wel iets toe (volgens een respondent bedroeg deze nu 10 à 20% van het totale kwalificatieprofiel), maar blijft het bedrijfstakspecifieke overheersen. Anderzijds neemt door de komst van nieuwe, complexere apparatuur het aandeel van de proceskennis toe (CIBB, 1991; CIBB *Bulletin* december 1992; zie ook ILO, 1991b). Deze kennis van het bedienen van apparatuur is vaak minder textielspecifiek. We zien dus dat zowel brede onderkant van het kwalificatieprofiel, de generieke proceskennis, als de bovenkant, het bedrijfsspecifieke deel, toeneemt, waarbij het bedrijfstakspecifieke deel belangrijk blijft, maar relatief afneemt. Deze proceskennis komt boven de oude produktkennis, en uiteindelijk zal het vereiste kennisniveau stijgen. Er doet zich een lichte regradatie (en ook polarisatie) voor.

2. *Omgevingsfactoren*

Technologie. De technologische ontwikkeling is vooral sinds 1982 spectaculair geweest. Hierbij moet worden opgemerkt dat internationaal al in de jaren zestig een versnelling in de technologische ontwikkeling op gang is gekomen, waarbij in een aantal bewerkingen tot een vertienvoudiging van de machinesnelheid is gekomen (zie onder andere OESO, 1983; Toyne e.a., 1984, Ch. 3). Algemeen wordt gezegd dat de branche van arbeids- naar kapitaalintensief is omgeturnd. Waar vroeger arbeidskosten de helft van de totale kosten uitmaakten is dit inmiddels gezakt naar eenvijfde. Het zijn vooral innovaties buiten de textiel die hier nieuwe perspectieven bieden: "technological innovation has had a major impact on the textile industry over recent years, not so much because of innovations specific to the branche as such, but rather as a result of innovations in other branches, as micro-electronics and information technology" (ILO, 1991a, 3-4). De investeringsachterstand is in de jaren tachtig ingehaald. Wat onverlet laat dat vele bedrijven het niet gehaald hebben. Een respondent memoreerde dat de omzet per werknemer in de jaren tachtig vertienvoudigd is, een ander wees op de trend dat een werknemer nu meerdere machines bedient, waar vroeger aan machines meerdere werknemers stonden. De afschrijvingstermijn is volgens de drie geïnterviewden[155] die hier een uitspraak over deden niet of nauwelijks verkort, wel is het te investeren bedrag fors gestegen. Op dit moment wordt Nederland een positie in de kopgroep toegerekend, waarbij België[156] een der grootste concurrenten is.

---

155 Gesproken is met zes respondenten; drie werkgevers, twee vakbondsvertegenwoordigers en een persoon van het branche-opleidingsinstituut.

156 De Belgische (voor 90% Vlaamse) industrie heeft haar koppositie hoofdzakelijk te danken aan forse staatssteun, vooral via het Textielplan (1980) en het Plan-Claes (1986).

Over het stadium van technologische ontwikkeling waren de meningen meer uiteenlopend. Volgens drie respondenten, alsmede een schriftelijk benaderde medewerker van TNO Vezel, is de klap grotendeels achter de rug. Volgens drie respondenten moet echter gesproken worden van een continu in hoog tempo voortgaand proces. Dit laatste strookt met de komst van steeds geavanceerdere produktiesystemen, zoals onder andere blijkt op de jongste ITMA, de grootste textielmachinebeurs[157]. Winst zit in snellere en flexibelere machines met minder uitval. In het weven (waaronder tapijt) is CAM al redelijk gepenetreerd; in het veredelen en breien, waar de vereiste software ingewikkelder is, staat de diffusie aan het begin. Naar schatting van de TNO-respondent zijn momenteel 10 bedrijven bezig met CAD en/of CAM, maar zal dit aantal zeker vertienvoudigen. Investeringskosten hoeven gezien de redelijke terugverdientijd geen belemmering te zijn. Voor de textiel en de kleding geldt daarenboven hetzelfde als voor de schoen: de grootste winst is in doorlooptijden te behalen, door betere organisatie van het werk[158]. In dit verband krijgt wat "quick response" wordt genoemd een grote aandacht. Dat kleine bedrijven in dit technologisch geweld het onderspit delven wordt door de respondenten niet onderschreven. Vele kleintjes zijn gespecialiseerd en hebben zo een "niche" gevonden. De groei van het gespecialiseerde kleinbedrijf doet zich in geheel Europa voor (ILO, 1991b).

Afzetmarkt. Alle respondenten stelden dat in de jaren tachtig de concurrentie verscherpt is, waarbij kwaliteit en levertijden steeds belangrijker zijn geworden. Illustratief hiervoor is een bedrijf dat linnen aan ziekenhuizen levert, vroeger met een levertijd van een half jaar en nu uit voorraad.

Vooral omdat "1992" het handhaven van quotering moeilijk maakt zal de interne markt meer indirect gevolgen hebben voor de textiel: "The textile and clothing is probably one of the sectors where the Single Market as such is not expected to have fundamental impact... The effect of a radical modification of the Community's commercial policy are by far much more dangerous (Comitextil, 1991, 84; overzicht van een deelstudie uit "Cost of Non-Europe"; zie ook EC, Cost of Non-Europe, 1988, Ch. 14).

Niettemin zal Nederland het niet gemakkelijk krijgen na 1992: "In spite of a resumption of its competitiveness, the Dutch industry will have to cope with an unfavorable location and the disappearance of its comparative advantages (costs and technological innovations)" (Comitextil, 1991, 67). Tapijt staat er gunstig voor, wol en katoen ongunstig. Zowel de concurrentie van sterke landen (België) als die van landen waar de rationalisatie bezig is (Duitsland, Italië) of begint (Frankrijk, Groot-Brittannië) zal toenemen (zie ook Amro, 1988). Gepleit wordt

---

[157] Deze vierjarige beurs vond in 1991 in Hannover plaats. Een bespreking van de systemen in de verschillende onderdelen van het produktieproces in de textiel (en naar aanleiding van de IBM-beurs ook voor de kleding) is te vinden in meerdere artikelen verschenen in de tweede helft van 1991 in *Texpress*.

[158] Voor de textiel geldt dat de doorlooptijden, die soms meer dan een jaar bedragen, voor 5/6 organisatorisch en 1/6 procesmatig van aard zijn (Amerikaans onderzoek, cit. in: Comitextil/AEIH, 1991). De doorlooptijd in de modevorming, van de eerste kleurprognoses tot de uitverkoop in de winkel, heeft een lengte van twee jaar (Van Oss, cit. EIM/RUG, 1992). Kledingstoffen zijn overigens maar een beperkt onderdeel van het produktiepakket.

voor verdere rationalisatie en specialisatie. De grotere bedrijven zijn aan het internationaliseren. Voor de hele EG wordt tot 2000 voor de textiel/kleding een verdere daling van de werkgelegenheid met 600 à 700 duizend personen verwacht (verscheidene studies, cit. *Texpress*, 6/7/1991).

De EG heeft ook een normalisatieproces tot gevolg (met name betreffende brandveiligheid). Daarnaast is de EG bezig een steunprogramma op te zetten voor textielregio's, dat vooral ten goede zal komen aan de zuidelijke landen.

Arbeidsmarkt. De voortdurende inkrimping van de sector maakte dat er eerder sprake was van personeelsoverschotten dan tekorten. Verder geldt dat het imago van het beroep niet zo goed is (stoffig, ongezond werk), terwijl de beloning benedengemiddeld is (vgl. ook ILO, 1991a). De laatste jaren beginnen rond de vraag naar vaklieden knelpunten te ontstaan, een fenomeen wat zich ook internationaal voordoet (vgl. ook ILO, 1991b). Enkele respondenten voorzien voor nu, anderen voor de toekomst, een stijgende opleidingsvraag ten gevolge van de ontgroening.

Overheid. Milieu speelt vooral in de veredeling. Volgens de respondenten is dit besef, en in het verlengde de eerste (aanzetten tot) maatregelen, pas op gang gekomen. Volgens drie respondenten zal dit ook gevolgen voor opleiden hebben, volgens een persoon is het vooral een zaak van fysieke investeringen. Arbo is aldus de meeste geïnterviewden redelijk geregeld, al is dit terrein door steeds nieuwe kennis nooit "af". De opleidingsvraag zal wellicht iets toenemen.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. Na het verdwijnen van het voltijds MBO en HBO textielonderwijs is HBO-opleiding bedrijfskunde van de hogeschool Enschede de enige plek waar middels een differentiatie textiel het textielonderwijs nog in reguliere vorm aan de orde komt (n.b.: voor de confectie bestaat nog wel een hogere technische opleiding, in Amsterdam). Tot en met middelbaar niveau is Betex, het landelijk orgaan voor het leerlingwezen, het belangrijkste opleidingscentrum. Alhoewel Betex er volgens sommige respondenten moeite mee heeft, slaagt zij erin aan de gedifferentieerde vraag te voldoen. Door de kleine aantallen is dit soms wel moeilijk. Men vangt dit op door samenwerking en uitbesteding. Daarbij komt dat de sociale partners zich hebben verplicht "ten dienste van de bedrijfstak... ter opleiding tot en met MBO-niveau de stichting Betex in stand te houden" (art. 4, CAO 1991). Daarmee is het eerdere monopolie van Betex ("...zullen de textielopleidingen geregeld worden met Betex", art. 21 CAO 1990) afgezwakt. Betex heeft alleen het monopolie over de textielmodules. Besloten is aan een kenniscentrum op het gebied van vakopleiding te gaan werken. Betex kent een instroom van 250 leerlingen per jaar, zijnde 1/3 van de totale instroom in de branche. Met een aandeel van ruim de helft is het aantal 27-plussers opvallend. Hoewel elke ondernemer minstens eens per jaar informatie krijgt over de opleidingsmogelijkheden, ligt hier volgens de meeste respondenten nog wel een knelpunt. Meer voorlichting zou helpen; of zoals een zei "steeds een druppel doet de hardste steen slijten".

Op HBO-niveau worden sinds kort twee cursussen verzorgd door Photex. Deze stichting is opgericht en wordt bestuurd door enkele bedrijven, die aldus de leemte in hogere opleidingen hebben willen opvullen. De cursussen worden verzorgd door de hogeschool Enschede en trekken enkele tientallen deelnemers per jaar (stabiel tot licht dalend). Photex draait geheel op de cursusbijdrage. Sinds kort zijn er contacten met Betex.

De bijscholingstak is een substantieel onderdeel van Betex. Eenderde van de inkomsten komen uit cursusbijdragen. Het viel de geïnterviewden moeilijk om in te schatten wat het aandeel van Betex op de bijscholingsmarkt was. Volgens twee personen was het aandeel stijgende, drie anderen konden geen inschatting geven. Waarschijnlijk is dat Betex meer de wat langere vaktechnische cursussen voor haar rekening neemt. Een zesde respondent wees op de groeiende rol van buitenlandse instituten als aanbieders. Buiten Nederland kent men enkele (België, Italië, Engeland) of meerdere (Frankrijk, Duitsland) instituten voor voltijds textielonderwijs op middelbaar en hoger niveau (CEDEFOP, 1988; Europees Observatorium, 1989), over het algemeen vrij moderne centra die vaak ook cursussen aanbieden.

Een trend richting uitbesteden van de praktijkcomponent in het LW werd niet gezien. Deels ligt de oorzaak in de door de schakering in de branche veroorzaakte verscheidenheid in wensen. Daarnaast speelt de wens tot bedrijfscultuur, of het niet in de keuken willen laten kijken. Enkele grote bedrijven kennen eigen leerhoeken. Dit laatste staat wel op gespannen voet met het in de CAO afgesproken monopolie voor Betex. Achtergrond waren de bezwaren die genoemde bedrijven hadden tegen Betex, met name aangaande de starheid en het weinig met hun opleidingswensen rekening houden. Betex was meer gericht op de kleine bedrijven. Inmiddels worden deze opleidingen meer binnen Betex gebracht, in ruil voor invloed en erkenning van de opleiding. Een en ander is vergemakkelijkt door de modulaire en daarmee flexibelere opzet. Aldus vindt een soort externalisering plaats. Slechts een enkeling ziet mogelijkheden om deze leerhoeken als GOA een regionale functie te geven. Naast geografische spreiding maken specifiteit en wantrouwen dit pas op z'n best op termijn mogelijk.

Een trend richting uitbesteden van bijscholing is volgens de drie respondenten die hier een uitspraak over deden niet aanwezig. Beletsel hierbij is dat buiten Betex en Photex geen aanbieders zijn, de eisen vaak specifiek zijn en men uit overwegingen van bedrijfscultuur hier niet veel voor voelt. Mogelijkerwijs zal in de toekomst, na integratie van het leerlingwezen van de grote bedrijven in Betex, men ook op bijscholingsgebied meer richting Betex gaan.

Financiering. Daar waar in vele andere branches vormen van collectieve financiering van opleidingen hun intrede doen, is in de textielindustrie juist sprake van het omgekeerde: de bedrijfstakbijdrage aan Betex is enige jaren geleden beëindigd. Tot medio jaren tachtig werden tekorten van Betex aangezuiverd uit het Sociaal Fonds, dat gevoed werd via een loonsomheffing. Dit is nooit een punt geweest. Door het stijgen van cursusbijdragen en meer externe financiering (subsidies) kon Betex zichzelf bedruipen. Het creëren van een kunstmatig tekort door het instellen van een egalisatiefonds waaruit subsidies voor primaire

opleidingen uitgekeerd worden is nooit overwogen, en ook nooit door bijvoorbeeld bonden ingebracht. Subsidiëring was niet nodig door de relatief ruime arbeidsmarkt (als gevolg van het inkrimpen van de branche) en het feit dat het knelpunt sinds kort niet zozeer ligt bij een tekort aan opleidingsplaatsen, maar eerder bij een tekort aan leerlingen om deze plaatsen te vullen. Daarnaast speelt mee dat enkele grote bedrijven hun eigen interne opleidingen hebben en er derhalve niet veel voor voelen mee te betalen aan opleidingen voor anderen. Verder werkt ook de bedrijfstakcultuur, die niet echt coöperatief te noemen is, mee: "Teveel is men in deze bedrijfstak nog geneigd de binnenlandse collegabedrijven als voornaamste concurrenten te zien, terwijl de voornaamste concurrentie juist uit de ons omringende landen komt" (EZ, 1980c, 81). Volgens de respondenten zal hier voorlopig waarschijnlijk geen verandering in komen.

Twee respondenten schatten de produktiviteit van een leerling op gemiddeld de helft van die van een geoefend vakman, een op 30-50%, terwijl twee deze op driekwart respectievelijk redelijk stellen. Wederom wordt gewezen op de grote spreiding tussen leerlingen en bedrijven. De jaarlijkse bruto kosten bedragen 30 à 50 duizend gulden per leerling. Schattingen van de produktiviteit van leerlingen in de Belgische textiel liggen iets hoger[159]. Een zesde respondent kon geen inschatting geven.

De breed gedragen beëindiging van kosten-egalisatie in de opleidingssfeer lijkt zich ook te vertalen in de taxatie van het effect van een eventuele afschaffing van de BVL: licht tot matig negatief (elk twee ondervraagden). Een effect dat zich vooral zou voordoen in het kleinbedrijf. Volgens een respondent zal het effect nihil zijn, een ander betoogde slechts dat dan suppletie door de branche nodig zou zijn. Dit wordt door enkele andere bevestigd; indien de tekorten niet anderszins worden gecompenseerd zal een druk op de branche ontstaan om de BVL op te vangen. Volgens de meeste respondenten zal dit uiteindelijk resulteren in een nieuwe heffing via het Sociaal Fonds, een heffing die zowel door werkgevers als werknemers opgebracht moet gaan worden. Enige subsidie wordt dus noodzakelijk geacht. In eerste instantie evenwel zal Betex voor compensatie moeten zorgen door haar opleidingen te rationaliseren of via andere bronnen (EG) subsidie te verwerven. De rationalisatie zal ten koste gaan van de niet-vaktechnische, meer generieke, onderdelen.

Vrouwen en allochtonen vormen van oudsher een groot deel van de werkgelegenheidspopulatie. Alhoewel mede hierom de nodige terughoudendheid bestaat, is men bij Betex in enkele regio's in samenwerking met andere branches begonnen met gerichte werving en voorschakeltrajecten voor doelgroepen. Er is een coördinator aangesteld. Enkele respondenten stellen dat zonder subsidies deze projecten gedoemd zijn te marginaliseren. Bij CAO zijn geen afspraken over doelgroepen gemaakt.

Bij de modulerings- en vernieuwingsoperatie is gebruik gemaakt van de SSWB. Zonder deze was volgens een drietal respondenten dit proces ook wel tot stand gebracht, alleen minder uitgebreid.

---

[159] Dhondt, 1991. Hierbij moet opgemerkt worden dat het LW in België pas recent bestaat en in de textiel een veel beperktere theoretische opleiding kent.

Wegkoop. Vroeger kende de branche een herenakkoord inhoudende dat er geen personeel weggekocht zou worden dan met toestemming van en vergoeding aan de oude werkgever. Inmiddels is deze afspraak vervaagd, maar nog steeds is wegkoop volgens alle respondenten een marginaal verschijnsel. Wel heeft de branche last gehad van textielwerknemers die naar andere branches vertrokken, waar betere arbeidsvoorwaarden aanwezig waren. Twee respondenten signaleren dat het verschijnsel niet geheel absent is; een enkel groot bedrijf wordt hier wel eens mee geconfronteerd. Vormen van binding doen zich alleen bij hoger personeel voor; op sectorniveau is niets afgesproken.

MKB. Onmisbaarheid wordt door de meesten als het grootste knelpunt genoemd. Hier wordt wel een kanttekening bij gemaakt. Omdat de categorie allerkleinste bedrijven in de textiel relatief beperkt is, zou onmisbaarheid voor de meeste bedrijven eigenlijk geen groot punt mogen zijn. Temeer daar Betex met de modulering ook deel-certificaten heeft ingevoerd.

Ook wordt de kortzichtigheid van de werkgever als reden genoemd. Door drie personen wordt het kostenaspect naar voren gebracht. Gesteld wordt dat subsidies bij deze bedrijven een relatief zwaarder effect zouden hebben. In dit verband wordt opgemerkt dat de keuze van deeltrajecten uit het LW naast de immer verplichte minimum-opleiding ook als belemmering kent het ontbreken van BVL-subsidies. Deze worden alleen uitgekeerd bij een overeenkomst betreffende het gehele primaire LW-traject, iets wat dus in het nadeel van kleine bedrijven werkt. De opleidingsnoodzaak wordt bij het MKB door de respondenten niet lager ingeschaald. On-the-job training vormt in redelijk tot sterke mate een tegenwicht voor een lagere opleidingsintensiteit toegedacht, aldus de respondenten. Dit laatste stemt overeen met internationale bevindingen (ILO, 1991b), zij het dat onder invloed van technologische en afzetmarktontwikkelingen een verschuiving plaatsvindt naar formele scholing.

4. Arbeidsverhoudingen

De gerichtheid van Betex op het kleinbedrijf was een beleidskeuze die sterk gedragen werd door een (inmiddels vertrokken) Betex-voorman. De grote bedrijven in de branche deden nochtans tot voor kort weinig om hier een rem op te zetten; men leidde wel intern op of ging naar een ander landelijk orgaan. Er is momenteel sprake van toenemende consensus wat de organisatie van opleiden aangaat. Aan de problemen tussen de grote bedrijven en Betex wordt gewerkt. Deze bedrijven brengen nu ook leerlingen bij Betex aan, en Betex zal meer rekening houden met de opleidingswensen van deze bedrijven.

De organisatie-graad (rond de 25%) speelt volgens de meeste respondenten geen rol bij het vaststellen van het opleidingsbeleid op sectorniveau. Een respondent van bondszijde zag hier wel een sterke positieve relatie. Anderen waren van mening dat de organisatiegraad meer meetelt bij onderhandelingen in arbeidsvoorwaarden als loon en VUT. Scholing heeft bij bonden echter een lagere prioriteit, wat mede een gevolg is van de lagere prioriteit die werknemers aan opleidingsafspraken geven. Daarnaast was enige vorm van bedrijfstakondersteuning, bijvoorbeeld door het instellen van een vereveningsfonds, jarenlang een

non-issue doordat de grote werkgevers, die geen Betex-leerlingen hadden, er niet van zouden profiteren. Voorts was er sprake van een overwegend ruime arbeidsmarkt. Om verschillende redenen stelden sociale partners derhalve geen belang in verevening.

Samenvatting. De textielindustrie kende in de jaren '60 en '70 een sterke teruggang. Hogere loonkosten en lagere investeringen dan onze concurrenten, alsmede het ontbreken van samenwerking leidden ertoe dat de neergang hier relatief omvangrijker was dan in omringende landen. Na een forse sanering verkeert de textielindustrie in een stabiele situatie.

Door het inhalen van de investeringsachterstand is men technologisch update. Anderzijds zal het tempo van de technologische ontwikkeling, dat in de jaren tachtig sterk omhoog is gegaan, hoog blijven. De vraag of bij de technologische ontwikkeling de klap "al is geweest dan wel nog moet komen" wordt door de respondenten dan ook met "eigenlijk beide" beantwoord. De concurrentie is sterk toegenomen. Alom wordt onderschreven dat kwaliteit en levertijden de laatste jaren enorm in belang zijn toegenomen. De komst van de interne markt zal indirect gevolgen hebben. Door het wegvallen van de contingenten zal de internationale concurrentie toenemen.

Deze omgevingsdruk maakt dat het huidige textielbedrijf steeds meer een hoogtechnologisch, specialistisch bedrijf is. Met een opleidingsintensiteit van 19% (CBS-meting 1986) bevindt de textiel zich weliswaar onder het landelijk gemiddelde, maar fors boven de scores van ook ambachtelijke branches als meubel en schoen, die gelijke klappen hebben gehad.

De kwalificatiestructuur kent een verbreding van de onderkant (generieke proceskennis) en een lichte toename van de bovenkant (bedrijfsspecifieke deel). Textielkennis blijft van belang maar neemt relatief af. Dit, plus de toenemende specialisatie van bedrijven, maakt het moeilijk voor Betex en Photex, na opheffing van het voltijdsonderwijs op MBO- en HBO-niveau de enige beroepsopleidende instanties in de textiel, geheel aan de kwalificatievraag te voldoen. Daarbij komt dat Betex vooral voor de kleinere bedrijven opleidt. Deze beleidskeuze, sterk voorgestaan door een Betex-voorman, leidde er toe dat de grote bedrijven zich afkeerden van Betex en intern of via andere landelijke organen opleidde. Op dit moment wordt een integratie tussen de groten en Betex bewerkstelligd. De branche kent geen GOA's. Naast de diversiteit in beroepen en produktieproces speelt de geografische spreiding mee, de bedrijfstakcultuur (het niet in elkaars keuken laten kijken) en het feit dat de grotere bedrijven, die vaak als trekker fungeren, geen Betex-leerlingen hadden.

Bij deze knelpunten op organisatorisch gebied komt dat de textiel geen vereveningsfonds kent. In het verleden zijn tekorten van Betex wel aangezuiverd door de branche. Het ontbreken van verevening wordt verklaard uit het ontbreken van de noodzaak (voldoende opleidingsplaatsen en arbeidsaanbod) en weerstand van werkgeverszijde (vooral de grote bedrijven). De organisatiegraad van bonden wordt hier van geringe betekenis geacht; deze telt alleen bij onderhandelingen over primaire arbeidsvoorwaarden. Volgens de meeste respondenten zou afschaffing van de BVL een licht negatief effect hebben, vooral voor het MKB. Betex

zal gedwongen worden haar opleidingen van niet-vaktechnische elementen te ontdoen. Tekorten zullen in laatste instantie wel door de branche worden opgebracht, dit zal wel voor een groot deel ten laste van de loonruimte gaan.

Het sectorale opleidingsbeleid kent derhalve nogal wat knelpunten op het organisatorische vlak, knelpunten die hun oorsprong vinden in de geografische afstand tussen bedrijven alsmede de afstand tussen groot- en kleinbedrijf. Een tot voor kort ruime arbeidsmarkt maakte samenwerking niet echt tot een noodzaak. Onder invloed van demografische en technologische ontwikkelingen is de kwalificatiebehoefte aan het stijgen. Thans wordt overgegaan tot flexibilisering en modernisering van het opleidingstraject alsmede toenemende inter- en intrasectorale samenwerking. En wellicht komt er ooit weer een kostenegalisatie. Maar alleen als de nood hoog is en zowel werknemers als werkgevers eraan mee willen betalen.

5.4 Detail- en groothandel

De opleidingsintensiteit ligt in de handel beduidend beneden het landelijk gemiddelde. 8 van de 100 werknemers volgde in 1986 een bedrijfsopleiding. Voor de detailhandel geldt nog dat de branche, op enige groten na, zeer kleinschalig is. Voor de groothandel gaat dit niet op. Kijken we naar de omgevingsfactoren dan zien we een branche die niet kapitaalintensief is maar wel een enorme sprong aan het maken is op het gebied van automatisering. De groothandel loopt hier voorop. De automatisering raakt evenwel vooral het back-office personeel. Wel krijgt het winkelpersoneel te maken met gestegen klanteisen, op het gebied van kennis en service. De lagere scholingsintensiteit lijkt deels herleidbaar tot een mindere omgevingsdruk - of beter gezegd, een druk die voor veel personeel niet zulke grote consequenties heeft. Anderzijds is de handel ook het voorbeeld van een zeer diverse, soms ietwat conservatieve branche, met een lage bondsorganisatiegraad, een lage CAO-dichtheid, en een hemelsbreed verschil tussen de zeer vele heel kleine bedrijven en de zeer weinige heel grote bedrijven. Het landelijk orgaan speelt wel goed in op de heterogene opleidingsvraag. De paar opleidingsfondsen die ontstaan zijn wijzen op het belang van samenwerking tussen sociale partners, de posities die vooral werkgevers innemen en de waarde van loonuitruil.

1. Bedrijfstakstructuur

In de detailhandel werkten in 1991 550 duizend personen[160] (440 duizend arbeidsjaren), in de groothandel 380 duizend (360 duizend). Hiermee neemt "de handel" 16% van de Nederlandse werkgelegenheid voor haar rekening. Waar in de detailhandel de helft van het personeel in deeltijd werkt is dit in de groothandel 10%.

Beide branches kennen een verdere indeling naar produktgroep. In de detail is een eerste indeling er een naar voedings- en genotmiddelen ("food") en duurzame

---

[160] Dit is inclusief bakkers, slagers en apothekers en de sector auto- en benzineverkoop. Soms wordt deze groep (100 duizend werknemers) niet bij de detailhandel meegerekend.

consumptiegoederen ("non-food"). De food-sector kent een verdere onderverdeling naar een tiental subbranches; de non-food naar ruim dertig branches. De verhouding tussen food en non-food is naar werkgelegenheid en omzet 2:3[161].

De handel is een kleinschalige branche. De gemiddelde bedrijfsomvang in de detail is vijf personen. Alhoewel het aantal ondernemingen met meer dan 100 werknemers gering is (ruim 200 op de 100.000), nemen deze ondernemingen wel 35% van de werkgelegenheid voor hun rekening. In de groothandel ligt de gemiddelde bedrijfsomvang met ruim acht personen op het landelijk gemiddelde. Het bedrijvenbestand kent een grote dynamiek. Op de sterk gegroeide zakelijke en overige dienstverlening na is het aantal starters in deze branche relatief het hoogst (EIM, 1992b; overigens is de overlevingsfractie in de groothandel met 49% na vier jaar het laagst). De 300 bedrijven met meer dan 100 werknemers omvatten bijna een kwart van de werkgelegenheid.

De belangrijkste trend in de structuur van de detailhandel is er een van concentratie. Het aantal verkoopplaatsen is de laatste dertig jaar met een kwart gedaald. Deze daling heeft zich voornamelijk voorgedaan in de voedings- en genotmiddelen. Een oorzaak is gelegen in de toegenomen mobiliteit van de consument, die niet meer gebonden is aan de winkel op de hoek, en die graag alles in een keer tegelijk wil inslaan (one stop shopping). De concentratie-tendens kan ook gemarkeerd worden met de opkomst van de supermarkt. Deze neemt met een omzet van 34 (1991) miljard gulden de helft van de uitgaven aan voedings- en genotmiddelen voor haar rekening. Dit aandeel is in tien jaar tijd verdubbeld en stijgt nog altijd. Bij de daling van het aantal verkoopplaatsen speelt verder mee de daling van het aandeel van de voedings- en genotmiddelen (en ook kleding/schoeisel) in de totale particuliere consumptie. Naarmate het welvaartsniveau toeneemt vermindert het aandeel van de primaire levensbehoeften in de consumptie. Het aandeel van de detailhandel in de particuliere consumptie is gedaald van 72% in 1950 tot 37% in 1991.

De Nederlandse levensmiddelenhandel staat bekend als efficiënt[162]. De omzetconcentratie van de grootste winkels in Nederland is gering; in Nederland ontbreken de zeer grote winkels (Mensing, 1989). Aan de inkoopzijde is de concentratie evenwel groot: het marktaandeel van de vijf grootste ondernemingen en inkoopcombinaties lag in 1973 op 45%, en anno 1991 op 71%. Hiermee vergeleken is de opkomst van de warenhuizen en postorderbedrijven in de non-food eigenlijk marginaal. Zij hebben een aandeel van 7% in de totale detailhandelsomzet van circa 125 miljard gulden (1992). Hier overheerst nog de speciaalzaak, al vormen zij wel vaak onderdeel van franchise-ketens.

---

[161] De cijfers in deze en volgende alinea zijn afkomstig van het CBS, EIM, Hoofdbedrijfschap Detailhandel (jaarboeken), Centraal Bureau Levensmiddelenhandel (jaarverslagen), Prodis (vademecum) en Nieuwenhuyzen (1970), Driessen e.a (1977), Nielsen (cit. in *Detailhandel Magazine DHM*, 89/14), Grievink (1991) en Van den Tillaart (1993).

[162] Met 0,65 levensmiddelenwinkels per 1.000 inwoners heeft Nederland het geringste aantal winkels per inwoner ter wereld. Nederland staat ook bekend om haar scherpe concurrentie. De nettomarge ligt op een gemiddelde van 1 à 2%, waar dit in andere Europese landen op 4 à 8% ligt. Voor de gehele detailhandel is de winkeldichtheid in vergelijking met de ons omringende landen juist aan de hoge kant (EIM, 1989c).

De groothandel is zo mogelijk nog diverser. Vele respondenten stelden dat "de" groothandel als zodanig niet bestaat. Gesproken werd van "een bult zand met een vlag er op". Is de overeenkomst in de detailhandel nog dat men allemaal te maken heeft met de individuele consument, zelfs een dergelijke overeenkomst is in de groothandel afwezig. De groothandel houdt zich bezig met voortstuwing van goederen buiten de onderneming vervaardigd aan bedrijfsmatige afnemers. Men denkt al gauw hierbij aan de detailhandel, doch dat is slechts 20% van de groothandelsafzet. Intermediaire leveringen, export en leveringen aan industrie/-bouw nemen elk eenzesde voor hun rekening.

Op basis van het handelswaar kan een eerste indeling in zeven sectoren worden gemaakt: groothandel in agrarische produkten (9% van de werkgelegenheid), in grondstoffen en halffabrikaten (6%), bouwmaterialen (8%), kapitaalgoederen (33%), consumptiegoederen non-food (14%), consumptiegoederen food (15%) en overig (15%). Hierbinnen gaat de verdeling nog verder. Bij het Nederlands Verbond van de Groothandel NVG (voorheen VNG) zijn ongeveer 90 branche-organisaties aangesloten, die hoofdzakelijk langs de lijn van het produkt georganiseerd zijn. Wat de marktstructuur aangaat is er sprake van twee tegengestelde tendensen. Enerzijds is het aantal fusies en overnames in de tweede helft van de jaren tachtig sterk gestegen (NVG, 1989)[163]. Anderzijds is het totaal aantal ondernemingen, na een aanvankelijke daling in de jaren vijftig en begin zestig, gestegen van 27 duizend in 1960 tot 45 duizend in 1990 (Haccoû, 1969; EIM, 1986)[164]. Ook is het aandeel van het kleinbedrijf in de werkgelegenheid de laatste twintig jaar constant toegenomen (EIM, 1988).

De CAO-structuur in de detailhandel is bepaald ingewikkeld. 170 Duizend werknemers vallen onder een van de tien branche-CAO's. Daarnaast kennen drie branches (waaronder levensmiddelen en textiel) elk aparte CAO's voor de grootwinkelbedrijven. De CAO voor het groot-levensmiddelenbedrijf, de supermarkten, is met 170 duizend werknemers de grootste CAO in de detailhandel. Voorts bestaan er enkele ondernemings-CAO's. De overige werknemers vielen tot voor kort onder de Verordening Secundaire Arbeidsvoorwaarden voor de Detailhandel VSAD, een verordening vastgesteld door het Hoofdbedrijfschap Detailhandel HBD. Deze verordening bevat enkele minimum-arbeidsvoorwaarden. Beloning valt hier niet onder. Per juni 1992 is de VSAD uitgebreid met een loonregeling en daarmee verworden tot een soort minimum-CAO (VAD). Zes branches die van zins zijn een eigen CAO af te sluiten of aansluiting te zoeken bij een bestaande CAO zijn buiten deze VAD gebleven.

In de groothandel kent men een 15-tal branche-CAO's, en 27 ondernemings-CAO's (EZ/CIBB, 1991). Door de grote verscheidenheid aan branches dekken de branche-CAO's slechts eenderde van de werkgelegenheid (EIM, 1986).

---

[163] In 1991 is er echter een forse daling ingetreden (EIM, 1992a).

[164] Het CBS raamt het aantal groothandelsbedrijven zo'n 20 duizend hoger. Het verschil zit geheel in de groep eenmansbedrijven, die door het CBS hoger wordt ingeschat dan door het EIM. Het betreft hier niet-actieve bedrijven.

Arbeidskwalificaties. Men kan in de detailhandel tot op middelbaar niveau vier kwalificatie-niveaus onderscheiden: aankomend verkoopmedewerker (beroepskwalificerend), verkoopmedewerker (primair LW), eerste verkoopmedewerker (secundair) en hoofdverkoopmedewerker/ondernemer (tertiair). Naar beroepstak werkt 60% als winkel- en verkooppersoneel, ruim een kwart als zelfstandige/directeur en de rest in andere leidinggevende functies. Eind jaren tachtig zijn de opleidingen in het leerlingwezen vernieuwd: de opleidingen zijn gemoduleerd en er zijn op het eerste en tweede niveau verschillende richtingen gecreëerd (food/-non-food, groot/kleinbedrijf; HBD, 1992b). Momenteel worden de middelbare handelsopleidingen vernieuwd, waarbij afstemming met het leerlingwezen plaatsvindt. In de groothandel werkt ongeveer eenderde in commerciële functies, een kwart in de administratie en eenderde in de produktie/magazijn/transport. Voor magazijnwerk en logistiek bestaat sinds enige jaren een primaire en secundaire LW-opleiding; voor commercieel medewerker een secundaire opleiding.

De meeste respondenten waren van mening dat er niet of slechts in zeer beperkte mate sprake is van een toename van het bedrijfsspecifieke aandeel in het gevraagde kwalificatie-traject. Twee respondenten waren deze mening wel toegedaan (beide uit de groothandel; volgens een gold de toename van het bedrijfsspecifieke deel alleen voor commerciële functies). Vermeldenswaard is dat drie personen aangaven dat het generieke aandeel in de primaire opleiding 80% bedroeg. Enige respondenten stelden wel vast dat het branche-specifieke aandeel toeneemt; produktkennis neemt toe en veel automatisering is branche-specifiek. Voor de kaderfuncties wordt een trend "van vakman tot manager" gezien; het vakinhoudelijke aspect wordt minder belangrijk, terwijl communicatie, opleiding, automatisering en kennis van financiën toeneemt (*CIBB-Bulletin*, september 1990). In zijn algemeenheid nemen routinetaken af, vereist het werk meer nauwgezetheid en communicatievaardigheden; de kwalificatie-eisen en daarmee de bijscholingsvraag zal stijgen (COB/SER, 1992). Eisen op het gebied van correct gedrag en aanpassingsvermogen worden vaak belangrijker geacht dan diploma's (Van den Tillaart, 1993). Vele detaillisten zijn van mening dat het leerlingwezen jongeren beter (breder) opleidt dan eigenlijk nodig is (EIM, 1991d).

Doel van deze paragraaf is niet voor alle subbranches het opleidingsbestel in kaart te brengen, maar via een globaal beeld te bezien in hoeverre de lagere opleidingsintensiteit in zowel de detail- als de groothandel haar oorzaak vindt in de bekende branche-externe of branche-interne factoren. Daar de handel één opleidingsinstituut voor het leerlingwezen kent (Stichting Opleidingsinstituut voor de Distributie OVD) en verder de nodige raakvlakken vertoont worden beide branches in een paragraaf behandeld.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. Het achterblijven van bedrijfsopleidingen in de detail lijkt deels herleidbaar tot een voor veel werknemers minder ingrijpende automatisering. In de detailhandel maakte in 1984 13% van de bedrijven gebruik van technische

hulpmiddelen bij inkoop en hadden 9% van de ondernemingen een computer (EIM, 1985). In 1990 was de automatiseringsgraad hier 27% (Nipo, cit. COB/-SER, 1992). De opkomst van de informatie-technologie is de voornaamste technologische ontwikkeling in de handel (Van den Tillaart, 1993). In de handel worden jaarlijks circa 200 miljoen documenten uitgewisseld, wat automatisering hier tot een aantrekkelijke optie maakt. Order-entry, het doorgeven van bestellingen via handterminal en modem, is nu vrij algemeen ingevoerd (EZ/CISB, 1991; HBD, 1992a), evenals de elektronische weegschalen. Andere toepassingen beginnen op gang te komen. Scanning aan de kassa wordt in de levensmiddelen anno 1991 door 40% van de winkels toegepast (was in 1985 nog 2%). Het aantal branches dat EDI gebruikt neemt toe, terwijl ook het gebruik van beleidsondersteunende programma's stijgt (Gorter de Vries, 1989; Schukken, 1991). Hierbij valt te denken aan kostentoerekeningsmodellen en het doorrekenen van produkten schapvariaties. In een "quick-scan" naar de stand van automatisering in 35 detailhandelsbranches wordt nochtans aangegeven dat de penetratie van automatisering geremd wordt omdat aan de nodige randvoorwaarden (aanwezigheid van juiste technologieën en standaarden, voldoende draagvlak voor acceptatie en herkenbare effecten) in veel branches (nog) niet wordt voldaan (HBD, 1992a).

In de groothandel is automatisering verder gevorderd (55% volgens Nipo). De mechanisering in de magazijnen is grotendeels al achter de rug. Qua automatisering scoort de gehele handel nu gemiddeld (Automatiseringsstatistiek CBS).

Volgens de meeste respondenten[165] kan gezegd worden dat de hardware er inmiddels staat. Maar, zo wordt gesteld, veel software (afgezien van algemene software als boekhoudprogramma's en tekstverwerking) moet nog komen (zie ook HBD, 1992a; vgl. voor de groothandel ook NVG, 1989). Er zijn, enkele systemen daargelaten, geen grote belemmeringen voor het kleinbedrijf in verhouding tot het grootbedrijf, aldus de respondenten (vgl. ook: *Detailhandel Magazine DHM* 1989/16 en 18; EIM, 1990d; EZ/CISB, 1991). Enkele respondenten geven aan hier wel problemen te zien (vgl. hiervoor ook EIM, 1985). De ervaringen in beide sectoren wijzen erop dat samenwerking op brancheniveau, bij vele branches nog afwezig, noodzakelijk is om mee te komen met de nieuwe technologieën. Dit geldt vooral voor het kleinbedrijf. Tot slot moet opgemerkt worden dat de automatisering in de Nederlandse detail iets minder ver gevorderd is dan in het buitenland (EIM, 1989b). Gesteld is dat automatisering minder een zaak is voor front-office personeel; voorzover het de verkoper/winkelbediende aangaat zijn de benodigde opleidingen beperkt. Dit blijkt ook internationaal het geval te zijn (Bertrand, 1991).

Afzetmarkt. Alle respondenten zien een toename van de klanteisen op het gebied van kwaliteit en/of levertijden. Desgevraagd gaven de meeste respondenten "begin jaren tachtig" als omslagpunt aan. Door enige (groothandels)bedrijven werden voorbeelden gegeven: levertijden van 4 tot 6 weken naar 1 à 1 ½ week (bouwmaterialen); nu-besteld-morgen-geleverd (technische produkten; sinds zes à

---

[165] In totaal zijn 11 personen geïnterviewd, gelijkelijk verdeeld over werkgevers (4), werknemers (3) en intermediaire organisaties (4). Enkele respondenten hadden kennis van beide sectoren.

zeven jaar), sinds enige jaren JIT (staal) (vgl. ook NVG, 1989, 1990 en 1991). Uit verscheidene consumenten-onderzoeken blijkt dat de factor kwaliteit en dienstverlening in belang toeneemt (onder andere Konsumenten Kontakt, *DHM*, 89/18; onderzoek van het Centraal Bureau Levensmiddelenhandel CBL onder 2.000 consumenten, *DHM*, 89/24; 90/25; 92/10; en voorts *DHM* 89/12 en 90/2; alsmede enige bijdragen in Bunt (red.), 1989). Aan de aanbodkant blijkt dat detailhandelsbedrijven service, kwaliteit, specialisatie en goed personeel als belangrijkere concurrentiewapens zien dan prijs (EIM, 1990b). Gememoreerd wordt dat dit consequenties heeft voor de opleidingsbehoefte; produktkennis en klantvriendelijkheid van het personeel moeten toenemen. Daar prijs nog steeds een belangrijk concurrentiewapen blijft wordt door sommigen gesproken van "duotrends" of "duaal koopgedrag"; het is niet prijs òf kwaliteit, maar beide (vgl. ook verschillende bijdragen in Bunt (red.), 1989; vgl. ook Van den Tillaart, 1993). In 1992 heeft het HBD een werkboek kwaliteitszorg uitgebracht. Na invulling van een vragenlijst worden suggesties gedaan die de ondernemer handvatten tot optimalisering van de kwaliteit van het bedrijf moeten geven.

Voor de groothandel komt hier de uitschakelingsdreiging bij. Concentratie bij fabrikant en inkoop kan tot rechtstreekse leveringen leiden. Daarnaast zijn transportbedrijven hun activiteiten aan het uitbreiden richting opslag, voorraadbeheersing en bijbehorende informatiestroom. Er zijn ongeveer 100 transportbedrijven in Nederland die dergelijke logistieke diensten aanbieden (zogenaamde "public warehouses"). De groothandel moet hierop reageren met het aanbieden van betere en snellere informatiediensten en after-sale service (Amsterdam Consulting Group, 1990; Rajan, 1991). De kernfunctie van de groothandel ligt op het vlak van de commercie. Dit wordt in de bedrijfstak ook erkend en de meeste groothandels vrezen uitschakeling ook niet (EIM, 1991b).

Voor de detailhandel zal Europa '92 weinig effect hebben. Een respondent stelde dat "toerisme en het internationale voetbal" meer effect hadden. Er zijn "bijna geen Euro-produkten" (Ahold-bestuursvoorzitter Everaert, *NRC Handelsblad* 16-9-1992). Enkele respondenten gaven aan dat het effect psychologisch is en hoogstens versnellend werkt op een al langer bestaande trend van internationalisering. Dat deze trend er is blijkt ook uit de verdubbeling in de jaren tachtig van het aantal winkelformules met buitenlandse deelneming in Nederland, terwijl het aantal Nederlandse deelnemingen in buitenlandse formules met 50% steeg (EIM, 1989a; vgl. ook Nielsen, in *DHM*, 88/25). Ondernemers verwachten dat deze tendens zich zal doorzetten (congres "Grenzeloos Winkelen" cit. *Textilia*, 31-1-1991). Veranderende regels omtrent produktaansprakelijkheid kan volgens het EIM nog de grootste gevolgen hebben (*DHM*, 88/14).

Weliswaar doet 80% van de groothandelsbedrijven aan im- en/of export en is het aandeel van de internationale handel stijgende, bij het effect van 1992 worden toch enige kanttekeningen geplaatst. Hoewel er sprake is van kostenbesparingen moet bedacht worden dat de grensbarrières al beperkt zijn (EIB, 1990b). En waar hinderlijk worden ze vaak maar te nutte aangewend (wachttijden aan de grens worden zo wettelijk verplichte rusttijden) (EIM, 1988; NEA, 1990). Wel zal de concurrentie toenemen doordat markten door meer handelaren bediend kunnen

worden. Schaalvergroting om deze voordelen binnen te halen kan het gevolg zijn (NVG, 1990).

Arbeidsmarkt. De personeelsproblematiek wordt in de detailhandel als zeer ernstig beschouwd. Het feit dat 37% van de werknemers in de detailhandel jonger is dan 23 jaar maakt de branche gevoelig voor ontgroening. Het verloop onder jongeren is groot. De detailhandel kent op jaarbasis ongeveer 110 duizend vacatures; op elk moment staan er ongeveer 10 duizend vacatures open (EIM, 1991e, 1992c). Tekorten zijn het grootst bij geschoold personeel. De personeelsproblematiek heeft in de detailhandel geleid tot een tweetal reacties. Ten eerste is een promotiecampagne begonnen om het imago van het werken in de detail op te krikken (Week van de Winkel, voor het eerst in 1992 gehouden). Omdat het op zich niet zo slechte imago echter vooral negatief beïnvloed wordt door de lage beloning en in mindere mate de arbeidsinhoud (EIM, 1991a), wordt daarnaast een structuurverbeteringsproject opgezet ("Be good"). Naast verbetering van de werkomstandigheden en betere arbeidsvoorwaarden vormt de personeelsvoorziening hier een belangrijk onderdeel van. Doel is te bereiken dat een kwart van alle vacatures door arbeidsbureaus vervuld worden (nu 6%)[166]. Naast voorlichting richting ondernemers en RBA's wordt in enkele RBA's geëxperimenteerd met een geconcentreerde aanpak, met een spilfunctie voor speciale regionale detailhandelsconsulenten. Deze aanpak is vooral gericht op werklozen, allochtonen en herintreders.

In de groothandel concentreert de arbeidsmarktproblematiek zich op het commerciële personeel. Het verloop ligt met een kleine 10% weliswaar lager dan in de detailhandel, maar gelijk aan de detail staan er op enig moment in de groothandel 10 duizend vacatures open (EIM, 1989c; NVG, 1992). In beide branches zien de respondenten dat nu kwalificaties minder door nieuwe instroom verworven wordt, er nu (helft der respondenten, iets meer in de detail) dan wel voor de toekomst (andere helft, iets meer in de groothandel) meer aan bijscholing van het huidig personeel gedaan moet worden.

Overheid. Milieubeleid staat nog aan het begin. Vooral de assortimentssamenstelling (milieuvriendelijker), opslag en transport (retourverpakkingen) zullen veranderingen ondergaan. Het gaat hier veelal om fysieke investeringen en logistieke aanpassingen (vgl. ook EIM, 1991d). Het HBD is in 1992 begonnen met het Milieu Aktieplan Detailhandel. Voornaamste onderdeel is het opzetten van voorbeeldprojecten. Slechts een tweetal respondenten zien aan milieumaatregelen een substantiële opleidingscomponent vastzitten. Het gaat dan vooral om bewustwording van het personeel. Het aantal geïnterviewden dat van mening is dat de wetgeving omtrent arbeidsomstandigheden redelijk geregeld is, dan wel juist de zienswijze huldigt dat hier nog veel te wachten staat houdt elkaar in

---

[166] Deze speelden tot nu toe een beperkte rol in de handel. Het gebruik van scholingsmaatregelen voor werklozen is ook laag. Achtergrond hiervan is dat arbeidsbureaus zich meer op de industrie en bouw hebben gericht, en bovendien weinig jongeren in de kaartenbakken hebben, terwijl anderzijds een infrastructuur en overlegplatform in de detail ontbreken (EIM, 1991f).

evenwicht. Een extra scholingsvraag wordt hier niet gezien. Vermeldenswaard is hier nog dat enige respondenten aan opleiden een imago-bevorderende functie toedichten: het zou het aanzien van de functies ten goede komen als er meer opgeleid wordt.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. Het leerlingwezen telde in 1991 8290 deelnemers voor de detailhandel, waarvan ruim eenderde in het voortgezette traject. In hetzelfde jaar sloten 4920 leerlingen een leerovereenkomst af. In 1984 omvatte het bestand nog 2830 leerlingen. Naast het leerlingwezen is er het Cursorisch Ondernemers Onderwijs COO. Via een van de ruim twintig branche-instituten[167] kan men een ondernemersdiploma behalen waarmee voldaan wordt aan de vakbekwaamheidseisen als gesteld aan het uitoefenen van het verkoopbedrijf in de Vestigingswet Detailhandel. Het COO kent een kleine 40 duizend cursisten, van wie velen evenwel slechts een of enkele modulen volgen. Eenderde hiervan behaalt het ondernemersdiploma. Tweederde van de cursisten is werkzaam in andere sectoren dan de detailhandel. Benevens het LW en COO kan men ook de ondernemersbevoegdheid verkrijgen via het regulier onderwijs (middelbaar middenstands onderwijs mmo). Het mmo kent ongeveer 45 duizend leerlingen. Op het niveau van het hoger beroepsonderwijs zijn er een drietal afdelingen alwaar een enigszins op de detail gerichte opleiding.

Het leerlingwezen in de handel kent pas sedert 1987 een groothandelsopleiding. Deze heeft een snelle groei doorgemaakt, van 430 leerlingen in 1988 tot 1740 in 1991. Meer dan 90% is werkzaam in de magazijnfuncties. De helft is ouder van 27 jaar. In de groothandel is ook een onbekend aantal leerlingen van andere richtingen (Ecabo, VEV, SLW, SOI, SOM) werkzaam. De groothandel kent geen vestigingseisen. Als gezegd is toe- en uittreding in deze sector ook groot. Binnen het mmo is er een groothandelsvariant. Hiernaar gevraagd schatte het NVG dat 50 à 60 van de plm. 90 branches aan opleidingen doen, variërend van enkele korte cursussen tot deeltijdopleidingen met een duur van meerdere jaren. Overigens wordt Nederland in positieve zin genoemd als het gaat om groothandelsopleidingen (Amsterdam Consulting Group, 1990). In die zin dat men in het buitenland, op Duitsland na, helemaal geen groothandelsopleiding kent.

In het leerlingwezen komt samenwerking op opleidingsgebied in de handel weinig voor. De detail kent maar enkele GOA's, de groothandel totaal geen. Een groot aantal beweegredenen worden hiervoor genoemd: de diversiteit en (geografische) spreiding in de branche, het niet willen opleiden voor een ander, het ontbreken van de noodzaak (de praktijkcomponent noopt niet tot een van het werk afge-

---

[167] Momenteel is een hergroepering van de instituten tot 4 clusters aan de gang. Tegelijk vindt een herstructurering van de lesstof plaats, in 4 onderdelen. Hiermee wordt bereikt dat alle ondernemersopleidingen een gelijke structuur krijgen en ook de inhoudelijke verschillen minder worden (behalve het onderdeel warenkennis lenen de onderdelen commerciële vaardigheden, economie/-administratie en management zich voor verdere onderlinge afstemming).Ook wordt de afstemming met bedrijfsleven, leerlingwezen en het (k)mbo vergemakkelijkt. De recente plannen tot vernieuwing van het vestigingsbeleid zouden deze herstructurering een andere wending kunnen geven.

scheiden oefenen, men kan meteen aan de slag), en het ontbreken van een voortrekkersrol door grote bedrijven (die hier het nut niet van inzien en ook veel in filiaalverband doen; complicerend werkt ook dat de filiaalchefs snel rouleren). Ervaringen van een GOA-experiment zijn door de OVD in een GOA-blauwdruk verankerd. Niemand ziet hier snel een uitbesteden van de praktijkcomponent ontstaan. Probleem is ook dat de praktijkcomponent nauwelijks buiten de praktijk te simuleren is. Opgemerkt zij dat de OVD haar activiteiten op het gebied van computer ondersteunend onderwijs sterk aan het uitbouwen is.

Wat betreft de bijscholing: men ziet over het algemeen geen of slechts een beperkte trend richting uitbesteden van scholing. Enige case-studies bij wat grotere concerns in de detailhandel lieten zien dat deze bedrijven zelfs sterker van intern ontwikkelde trainingen gebruik zijn gaan maken (Van den Tillaart, 1993). Uitbesteed wordt alleen als de specificiteit dit vereist en men het intern niet kan, of als een externe organisatie dit goedkoper kan. Dit laatste kan zich voordoen als de aanbieder een kwalitatief goed pakket door het vaak aan te bieden tegen lagere kosten kan draaien. Tegen uitbesteden werkt de wens tot vorming van een bedrijfscultuur. Indien men overgaat tot uitbesteden dan wordt veelvuldig de voorkeur gegeven aan in-company opleiden. De OVD heeft een aparte BV voor het op commerciële basis verzorgen van trainingen, Training Services & Advies TSA. TSA verzorgde in 1990 ongeveer 15 duizend trainingsdagen voor 6 duizend personen. In latere verslagen wordt alleen gemeld dat dit verder gegroeid is.

Alhoewel de OVD vaak als inflexibel wordt beschouwd, wat zowel het wettelijk kader als de breedte in het te bestrijken terrein als oorzaak heeft, wordt TSA als deskundig en flexibel beschouwd. Er kwam uit de interviews geen eenduidig beeld wie in termen van marktaandeel wint: eenderde is van mening dat het TSA dermate flexibel geworden is dat zij in marktaandeel wint; eenderde geeft juist aan dat de COO's uit hun aard marktgerichter zijn en derhalve aandeel winnen; eenderde geeft aan dat allen groeien en niet veel op elkaar toegeven. Het lijkt erop dat in de bijscholingsmarkt iedereen wint. TSA meer in de verkoopgerichte opleidingen, de COO's voor de stijgende vraag naar branche-specifieke opleidingen en de commerciële instituten waar het gaat om generieke opleidingen (management, talen, automatisering).

Duidelijk is wel dat het aanbod, en daarmee de concurrentie, groot is. Het regulier onderwijs als aanbieder heeft nog weinig in de melk te brokkelen maar kan een geduchte marktpartij worden. OVD-TSA speelt hier op in door netwerken op te bouwen met scholen, instellingen voor volwasseneneducatie, arbeidsvoorziening en dergelijke. Via deze netwerken wordt gebruik gemaakt van de mogelijkheden om haar flexibele opleidingsvoorzieningen optimaal te benutten. Betrekkelijk nieuw is het zelf organiseren van activiteiten om die vervolgens door derden te laten uitvoeren. Al deze activiteiten behelzen een regionalisering van het aanbod. Aldus wordt de toegankelijkheid vergroot.

Financiering. Geen der detailhandelsbranches kent een bij CAO afgesproken verevenings- of opleidingsfonds. Wel kennen enkele branche-CAO's een Sociaal Fonds. Naast p & r en het vakblad wordt hier soms ook cursusontwikkeling uit betaald. In enkele CAO's is expliciet een deel van deze heffing hiervoor bestemd

(woninginrichting, levensmiddelen, slagers en bakkers). De heffingen liggen in de orde van grootte van enkele promille. Het branche-aandeel in de financiering van opleidingen is daarmee beperkt. De respondenten geven verscheidene redenen aan waarom O&O-fondsen niet tot stand zijn gekomen. Ten eerste geldt voor de grootwinkelbedrijf- en ondernemings-CAO's dat het opleiden in deze grote bedrijven reeds redelijk geregeld is. Zij hebben geen behoefte aan een fonds dat alleen maar leermiddelen ontwikkelt die ze zelf allang hebben. En een vereveningsbijdrage is ook alleen maar een sigaar uit eigen doos. Voor het kleinbedrijf geldt dat de sector als geheel te divers is en elk der branches apart te kleinschalig is. Daarbij komt dat vele ondernemers door een sterke oriëntatie op de korte termijn geen aandacht hebben voor opleidingen en niet willen dat anderen (concurrenten, vakbonden) zich met hun (opleidings)zaken bezig houden. Kortom, men wil niet betalen voor een ander en dopt het liefst zijn eigen boontjes. Ook zijn talrijke ondernemers van mening dat de kennis in hun persoon aanwezig voldoende voor de onderneming is[168]. Voorts betaalt het Hoofdbedrijfschap Detailhandel HBD driekwart miljoen per jaar aan de OVD, waarmee volgens sommigen de kous af is.

De schattingen over de produktiviteit van een leerling variëren van "de helft" tot "driekwart" van die van een volleerd vakman. Twee respondenten (uit detail- en groothandel elk) taxeerden de gemiddelde produktiviteit op de helft, drie (twee detailhandel, in groothandel) op "hoog" of "redelijk hoog". Twee respondenten uit de detail taxeerden de gemiddelde produktiviteit op "meer dan de helft" respectievelijk "de helft tot driekwart"; twee uit de groothandel op 70% respectievelijk driekwart. Uit beide branches kon een gesprekspartner geen inschatting geven.

De meningen verschillen over de vraag of er binnen enige jaren opleidingsfondsen tot stand zullen komen; een kleine meerderheid der respondenten ziet wel enkele fondsen in het verschiet liggen. Om redenen van de diversiteit in de bedrijfstak en hun eigen reeds omvangrijke inspanningen zijn de grotere bedrijven er in ieder geval geen voorstander van (Raad FGB, 1991).

De meerderheid der respondenten is van mening dat afschaffing van de BVL enig effect zou hebben op de instroom in het LW. Niet dat er minder opgeleid zal worden, men is al lang blij als men personeel kan vinden, maar wel zal minder via het LW lopen. Deze respondenten stelden allen ook dat het effect geheel bij de kleine bedrijven zou optreden, dan wel zich hier zwaarder zou doen gelden. In de detailhandel wordt de invloed van de subsidie iets groter geacht. Volgens twee (beide groothandels) respondenten zou het verdwijnen van deze subsidie geen uitwerking hebben op het aantal leerplaatsen, een respondent (uit de detailhandel) kon geen raming geven.

Dat een subsidie voor scholing effect zou hebben valt af te leiden uit de constatering dat de "hoogte van de cursusprijs van grote invloed blijkt te zijn op de deelnamebereidheid van detaillisten" (EIM, 1991f, 33) en uit eerdere ervarin-

---

[168] Men moet hierbij in ogenschouw nemen dat tot in de jaren zestig driekwart van het personeelsbestand uit ondernemers/meewerkende gezinsleden bestond en slechts een kwart uit werknemers in loondienst. Inmiddels is dit nu precies omgekeerd.

gen met de WIR in de detailhandel, waarvan het effect redelijk positief is ingeschat (EIM, 1984).

In een vijftal branches in de groothandel bestaat wel een vereveningsfonds[169]. Zij brengen met een heffing variërend van 0,2 tot 0,3 procent ongeveer anderhalf miljoen gulden op, waarvan eenderde naar de OVD gaat voor cursusontwikkeling en dergelijke. De rest gaat als vereveningsbijdrage (ongeveer 5 duizend gulden per leerling per jaar) naar de bedrijven uit de vijf branches. De vijf telden in 1991 237 cursisten in het leerlingwezen. Bijna eenzesde van de werkgelegenheid is gelokaliseerd in deze vijf sectoren; het aandeel leerlingen is dus niet meer dan evenredig. De stelling dat subsidies leiden tot het meer in dienst nemen van leerlingen vindt op deze basis geen ondersteuning. Opgemerkt zij dat de twee personen die stelden dat subsidies geen invloed hadden afkomstig waren uit de groothandel.

Van het cursusmateriaal profiteren echter ook andere branches, die hiermee dus "meeliften". Er is gepoogd meer branches te laten participeren. Een aantal branches had geen behoefte daar zij qua opleidingen participeerden in de branches waar zij aan toeleverden. Enkelen wilden "gewoon" niet. Het ontbreken van een CAO in vele branches is ook een belemmering. Alhoewel het systeem onder druk staat (de vijf willen hun bijdrage aan het OVD verminderen) wordt niet verwacht dat ze de bijdrage of de verevening zullen beëindigen.

De OVD heeft contact met alle RBA's over scholingsplannen voor de handel. De doelgroepencomponent wordt door iedereen als onontbeerlijk beschouwd voor het voortbestaan van deze projecten. In die zin dat, aldus alle geïnterviewden, zonder de vele extra subsidies deze projecten sterk in omvang zouden dalen of zelfs geheel zouden verdwijnen. Enkele respondenten betoogden wel dat elke verhouding tussen de verkregen subsidie en de inspanning (laat staan het resultaat) zoek was. Een respondent had het in dit verband over de "feestpotten". De knelpunten bij de allochtonen-projecten werden gelegd bij zowel de mentaliteit van de ondernemer (terughoudend) en bij de deelnemers zelf (te hoge eisen en weinig bereidheid en flexibiliteit), waarbij dit laatste punt een iets groter gewicht kreeg. Twee respondenten gaven aan dat de verwachtingen bij deze projecten ook te hoog waren, en dat de kloof tussen gevraagde kwalificaties (MBO; het betrof twee respondenten uit de groothandel) en aangeboden kwalificaties te groot was om door scholing te overbruggen.

Er is in meerdere branches gebruik gemaakt van SSWB en BBS. Deze subsidies worden een sterk stimulerende werking toegedicht; met name de BBS wordt van doorslaggevend belang geacht. In een situatie waar branchemiddelen hoegenaamd ontbreken is voor doelgroepprojecten een subsidie cruciaal. Jaarlijks worden ongeveer 4 projecten uitgevoerd in de detail- en groothandel. In 1991 namen 680 werkzoekenden hieraan deel, waarvan 50 tot 80% een baan vond.

---

[169] Het betreft hier de groothandel in banden, technische produkten/huishoudelijke artikelen, bouwmaterialen, textielgoederen en levensmiddelen. Onder de werkingssfeer van deze CAO's vallen ongeveer 60 duizend personen.

Wegkoop. Het verloop is in de detailhandel op de bouw en horeca na het hoogste van alle branches. In de groothandel ligt het verloop onder het landelijk gemiddelde. Toch wordt wegkoop niet als een belemmering gezien voor opleiden. Het wegkopen van personeel doet zich beperkt voor bij kaderfuncties, en in de groothandel nog het meest bij commercieel personeel. Dit laatste werd door respondenten uit deze branche wel als substantieel van omvang beschouwd. Bindingsmaatregelen bij CAO zijn nooit overwogen, om een drietal redenen. Ten eerste, zo is door verscheidene respondenten opgemerkt, is er sprake van stuivertje wisselen: de ene keer haal je iemand weg, de andere keer vertrekt iemand uit het bedrijf naar een betere baan. Ten tweede is er voor functies waar nodig vaak sprake van terugbetalingsovereenkomsten en dergelijke; zeker bij cursussen voor hoger personeel wordt dit veelvuldig afgesproken. Hoewel over het geheel gezien het gebruik van deze clausules naar mening van de gesprekspartners gering is, doet het zich bij de duurdere opleidingen wel voor. Ten derde is bij het leerlingwezen sprake van een te laag opleidingsniveau om hier een binding of beding voor op te nemen.

MKB. Het grootbedrijf heeft relatief meer leerlingen in dienst. In de detailhandel zit ruim de helft van de leerlingen bij bedrijven met 100 werknemers of meer, terwijl deze bedrijven eenderde van de werkgelegenheid voor hun rekening nemen. In de groothandel is 60% van de leerlingen in dienst bij het grootbedrijf, waar maar een kwart van de sectorale werkgelegenheid mee gemoeid is. Voor de bijscholing zijn geen gegevens beschikbaar.

Twee knelpunten worden het meest genoemd: het probleem van de onmisbaarheid en het probleem van het niet zien van de noodzaak. Bij dit laatste punt van het niet inzien van het belang van opleiden spelen zowel korte termijn visie en een mentaliteit van "onzin" of "het zal mijn tijd wel duren", als het minder concreet zijn van de gevraagde kwalificaties (vraagkant) en de ondoorzichtigheid van de opleidingsmarkt (aanbodkant). Geld komt op de derde plaats. Onbekendheid wordt door vele respondenten genoemd, waarbij vaak ook sprake is van het "niet willen weten". Uit onderzoek in de groothandel bleken scholingssubsidies slecht bekend bij ondernemers; de BVL kwam met een bekendheid van 50% nog het best uit de bus (EIM, 1989c).

Een lagere scholingsnoodzaak in het kleinbedrijf wordt door geen der respondenten gezien. Technologisch mag men dan minder geavanceerd zijn, het personeel zal op gebied van produktkennis en dienstverlening minstens evenveel, zo niet meer in huis moeten hebben. Geklaag over een te lang/ingewikkeld leertraject wordt niet (meer) vernomen. Door de modulering en flexibele instroom is hier meer mogelijk. Wel werd door een aantal respondenten geopperd de scholing meer 's avonds te laten plaatsvinden. Complicatie in het leerlingwezen is nog wel dat het behalen van deelcertificaten nu wel mogelijk is, maar dat men alleen voor BVL in aanmerking kwam bij een volledig traject. De helft der respondenten dichten on-the-job training in beperkte mate een compenserende werking toe, de andere helft ziet hier een behoorlijke compensatie voor lagere deelname aan bedrijfsopleidingen.

4. Arbeidsverhoudingen

De organisatiegraad is in de handel een kleine 10%. Een hogere organisatiegraad zou leiden tot striktere scholingsafspraken bij CAO, aldus een kleine meerderheid der geïnterviewden. Volgens drie geïnterviewden was er geen, volgens drie een lichte invloed. Eerstgenoemden wijzen op het machtsargument, de anderen wijzen erop dat het instituut "vakbond" voldoende invloed heeft, onafhankelijk van het ledenaantal. Deze groep wijst er ook op dat scholing bij bonden en werknemers geen hoge prioriteit heeft.

Het standpunt van de werkgevers wordt van grotere invloed geacht. Bijna alle respondenten gaven aan dat naast de heterogeniteit in de bedrijfstak het conservatisme bij de werkgevers een rol speelt bij het ontbreken van scholingsafspraken bij CAO, en enkelen wezen hier op de doorslaggevende rol van de grote ondernemingen. Dat in enige groothandelsbranches wel een opleidingsfonds tot stand is gekomen wordt toegedicht aan het meer vooruitstrevende karakter van enkele grote bedrijven en hun voormannen. Twee respondenten, waaronder een uit de groothandel, stelden dat de persoonlijke factor toch niet van belang was. Het mandaat en de veelheid aan personen betrokken bij de onderhandelingen verhinderden dit. Dat andere groothandelsbranches niet meededen lag aan het ontbreken van CAO's, het feit dat men voldoende uit de voeten kan met het bestaande aanbod (soms leunt men sterk op het opleidingsbestel van verwante branches, bijvoorbeeld die waar men aan toelevert) en de conservatievere instelling van werkgevers. Tot slot moet aangegeven worden dat bij het tot stand komen van de opleidingsfondsen in de groothandel sprake was van een uitruil van een deel van de prijscompensatie; de werknemers hebben zo de helft van de heffing voor hun rekening genomen.

Samenvatting. De gevolgen van de automatisering dringen steeds verder in de branche door. Berichtenuitwisseling vindt via de computer plaats, en op dezelfde PC kan men allerlei softwarepakketten draaien. Deze ontwikkelingen raken evenwel vooral het back-office personeel en laten het winkelpersoneel in zoverre ongemoeid dat hier geen forse scholingsvraag uit voort zal komen. Anderzijds krijgt dit personeel wel te maken met gestegen klanteisen en wordt op het gebied van kennis en service meer geëist. Voorts wordt scholing naast de verbetering van primaire arbeidsvoorwaarden gezien als manier om functies te upgraden. Kaderfuncties worden zwaarder. Internationalisering blijkt, voorzover het althans om een (in)directe invloed op kwalificatie-eisen gaat, niet zo van belang. Ook ontwikkelingen op het terrein van milieu en arbo zullen maar in zeer beperkte mate tot extra scholing leiden. Er is een lichte trend richting bedrijfsspecifieke kwalificaties, maar kwalificaties blijven overwegend bedrijfstakspecifiek.

De organisatie van opleidingen lijkt in de detailhandel goed op orde (vgl. CIBB *Bulletin* september 1990). Er is een breed palet van reguliere opleidingsinstellingen die zich steeds meer ook op de bijscholingsmarkt gaan begeven. Door het jonge karakter van deze uitstap is de bijscholing in tegenstelling tot het regulier onderwijs in de detailhandel vrij ondoorzichtig. Verschillende aanbieders, vaak met hun wortels in het reguliere onderwijs, kennen hun eigen trajecten. In de detailhandel vindt nu wel meer afstemming plaats. Het eigen opleidingsbestel van

de groothandel is beperkt van omvang; over het algemeen sprokkelt men zijn kwalificatiebehoefte bij elkaar via verschillende opleidingen in het reguliere onderwijs en leerlingwezen, alsmede via de branche waar men als toeleverancier het meest mee verwant is. Dit geldt ook voor de bijscholing.

De financiële infrastructuur is waar het scholing van werkenden aangaat beduidend minder. In enkele detailhandelsbranches wordt via het sociaal fonds cursusontwikkeling ondersteund, en een vijftal groothandelsbranches kennen een opleidingsfonds. Het ontbreken van een breed gedragen en eenduidig scholingsbestel in detail- en groothandel is te wijten aan de heterogeniteit naar produkt en bedrijfsgrootte. De handel bestaat uit vele kleine branches, vaak ook zonder CAO. Daarnaast worden enkele van deze branches gedomineerd door enkele zeer grote ondernemingen, die hun eigen opleidingszaakjes wel regelen. Voorts speelt een terughoudende instelling van vele werkgevers, gevoed door de idee dat de kennis die zij in huis hebben voldoende voor het bedrijf is. Overheidsfinanciering om wat er is in ieder geval te behouden is zeker van belang. Verdere actie door de branches lijkt een zaak van lange adem. Het effect van eventuele vakbondsmacht in deze is niet onbetwist. Bij wat er aan initiatieven zijn lijkt de rol van voortrekkers in enkel gevallen aanwezig. Ook is er bij die fondsen die wel tot stand zijn gekomen sprake geweest van een loonuitruil.

Het grote verloop in vooral de detailhandel is geen belemmering voor het investeren in opleiden, wellicht omdat de investeringsinspanning voor het meeste (winkel)personeel gering is. Bij kaderfuncties wordt vaak gebruik gemaakt van bedingen.

5.5 Computerdienstverlening

Er zijn weinig branches waar de technologische ontwikkelingen zo snel gaan als in de computerdiensverlening. Daarnaast kent de sector een toenemende concurrentie, en weten ook de klanten zelf steeds meer van deze voor hen tot voor kort vaak onbekende technologie af. Deze ontwikkelingen dwingen bedrijven update te blijven. Omgevingsfactoren pressen bedrijven tot een continue permanente educatie. Deze inspanning nu wordt geleverd zonder dat er sprake is van een sectoraal opleidingsbeleid. De branche kent een minimum-CAO waarin secundaire arbeidsvoorwaarden een bescheiden positie innemen, vakbonden hebben een lage organisatiegraad, en werkgevers zien er niets in iets te collectiviseren wat nu goed loopt. Wel kent de branche een eenduidige kwalificatiestructuur. Door een veelvuldig gebruik van concurrentiebedingen worden investeringsrisico's ingeperkt. Al met al lijkt deze branche te illustreren dat een hoge opleidingsintensiteit ook bereikt kan worden zonder uitgebreide collectieve scholingsregelingen.

1. Bedrijfstakstructuur

In hoofdstuk 1 is opgemerkt dat de automatiseringsgraad ("bedrijven met een computer van tenminste f. 2000,- en/of automatiseringspersoneel in dienst") gestegen is van 21% in 1979 (bedrijven met 10 of meer werknemers) tot 71% in 1991 (bedrijven met 5 of meer werknemers). De bedrijven die de apparatuur en

programma's leveren, onderhoud verzorgen en in onderricht voorzien hebben dan ook een flinke groei doorgemaakt. De automatiseringsbranche is een van de snelstgroeiende bedrijfstakken van de jaren tachtig. Werd in 1977 nog 3 miljard gulden uitgegeven aan administratieve automatisering, in 1991 bedroeg dit bijna 16 miljard[170]. De helft van de omzet betrof advisering, installeren en onderricht van software. Apparatuur (hardware) besloeg 40% van de omzet, de rest betrof onderhoud. De groei is echter uit de markt; werden tot 1988 nog groeicijfers van 20 à 30% gerealiseerd, in 1988 en 1989 was de groei gedaald tot 15%, terwijl sindsdien groeicijfers van rond de 5% behaald worden. Deze ontwikkelingen doen zich ook in andere Westerse landen voor (vgl. IDC, cit. *AG* 7-10-92; *AG* 1-7-92). Prognoses geven aan dat de oude gloriejaren niet zullen terugkeren. Enkele grote bedrijven hebben zich onvoldoende aan de gewijzigde omstandigheden aangepast - de branche kende de laatste jaren een paar geruchtmakende faillissementen.

In de 8500 bedrijven werken 40 duizend mensen. Hierbuiten werken nog eens een gelijk aantal personen in automatiseringsfuncties in niet-automatiseringsbedrijven. Driekwart van de bedrijven heeft geen personeel in dienst. 1500 bedrijven tellen tussen de 1 en 5 werknemers. De 30 grootste bedrijven nemen echter bijna 80% van de omzet en werkgelegenheid voor hun rekening (*AG* 1-1-92). De branche wordt dus gedomineerd door een klein aantal grote en een groot aantal kleine bedrijven; het middensegment is relatief beperkt van omvang. De Nederlandse softwarebedrijven richten zich in het algemeen op applicaties en maatwerkoplossingen voor de klant en minder op standaardsoftware.

De branche kent geen CAO. Branchevereniging Cosso, waar 60 wat grotere bedrijven bij aangesloten zijn, houdt zich bezig met algemene belangenbehartiging, opstellen van modelcontracten, (kwaliteits)standaarden, beveiliging en privacy. Cosso, opgericht begin jaren zeventig, begeeft zich nadrukkelijk niet op het terrein van het arbeidsvoorwaardenbeleid. De Vereniging van Importeurs en Fabrikanten van Kantoor-, Informatie en Communicatietechnologie bedrijven Vifka is meer een klassieke ondernemingsorganisatie die naast belangenbehartiging en dergelijke ook als werkgeverspartij bij de CAO voor de kantoormachinebranche optreedt. Door het minimum-karakter van deze CAO, zowel naar reikwijdte als inhoud, speelt zij op opleidingsgebied echter een beperkte rol. Naast genoemde organisaties moet verder melding gemaakt worden van de beroepsvereniging Nederlands Genootschap voor Informatica NGI.

Arbeidskwalificaties. Over de benoeming van de werkzaamheden van een informaticus bestaat geen eenduidigheid. Verschillende termen worden uiteenlopend uitgelegd. Door de HBO-raad is een categorisering in vier velden gemaakt. Geplaatst in vier concentrische cirkels komen zij tot de volgende functie-indeling (van binnen naar buiten): kern-informatica / applicatie-ondersteunende informati-

---

[170] Cijfers zijn gebaseerd op Hammink (1979); ABN (1989), CBS-automatiseringsstatistieken en CBS, 1992c; en verschillende onderzoeken van in de branche gespecialiseerde onderzoeksbureaus (voornamelijk International Data Company IDC en Heliview), wier onderzoeksresultaten regelmatig te vinden zijn in de vaktijdschriften *Automatisering Gids AG* en *Computable*.

ca / informatiekunde / domeinkennis. Toelichtend: "In het midden bevinden zich de kerninformatici, ver van de gebruiker vandaan. Het gaat om de computerarchitectuur ... Het zijn mensen die "onder de motorkap kijken". In de eerste ring ... is men meer gericht op hulpmiddelen voor de toepassing van applicaties (pakketten, tools). De tweede ring ... houdt zich op een hoger abstractieniveau bezig met vragen over de soort informatie die nodig is en wat ermee moet gebeuren. Zij maken de functionele ontwerpen. De derde en buitenste ring bevat de domeinkennis: kennis over het toepassingsveld. Vaak is die ring sectoraal" (HBO-Raad, 1990, 20). Deze functie-indeling wijkt niet veel af van die van het NGI, die onderscheid maakt tussen technische informatiekunde, fundamentele informatica en bestuurlijke informatiekunde (NGI, 1989; *NGI Magazine* 92/1).

In het verlengde van het meer klantgerichte denken treedt binnen het functieprofiel een verschuiving op van de traditionele informatie-analyse, applicatieontwikkeling en systeembouw naar het systeembeheer. In termen van bovengenoemde functie-indeling schuift men van binnen naar buiten. Tot eenzelfde analyse kwamen de Commissie Beroepsontwikkeling (Combo) van het NGI alsmede het IDC (cit. *Informatie* 1992/10, 595). Verwant hieraan is de trend richting "hybrid skills" die in een EG-rapport wordt geschetst (EC, 1992a). Naast technische kennis is ook kennis vereist over het produkt en branche, en daarnaast moet men over sociaal- communicatieve vaardigheden beschikken[171]. Over de mate waarin dit zal gebeuren verschillen de meningen echter, evenals het effect van deze ontwikkelingen voor het reguliere informatica-onderwijs. Sommigen menen dat informatica als zelfstandige opleiding zal verdwijnen en geheel geïntegreerd wordt binnen andere opleidingen, anderen menen dat dit niet zo'n vaart zal lopen en de behoefte aan informatici en daarmee een zelfstandige opleiding blijft[172].

De toenemende specialisering naar branche en/of pakketten maakt dat kwalificaties steeds specifieker worden; respondenten zijn in meerderheid van mening dat de arbeidskwalificaties in overwegende mate nog bedrijfstakspecifiek zijn.

2. *Omgevingsfactoren*

Technologie. Te stellen dat de technologische ontwikkeling in de informatica steeds sneller gaat lijkt op het intrappen van een open deur. De stelling kan ook vrij concreet geïllustreerd worden. Werd de levensduur van toepassingssystemen rond 1980 nog geschat op 5 jaar (Hammink, 1979), eind jaren tachtig was dit 2 jaar (Nehem, 1988), terwijl volgens verscheidene respondenten[173] de termijnen sindsdien verder verkort zijn. Met levensduur wordt hier gedoeld op economische levensduur; technisch voldoet het produkt vaak nog goed, alleen is inmiddels

---

171 De term "hybride" heeft hier een andere betekenis als begin jaren tachtig aan het begin van de penetratie van computers in produktie en administratie. Destijds werd met hybride geduid op de combinatie van de meer ambachtelijke vakkennis en handvaardigheden met kennis van informatietechnologie (vgl. Vifka/Wentink e.a., 1984). Maar ook toen werd al gewezen op de noodzaak van interpersoonlijke vaardigheden.

172 In de eerste helft van 1992 vond hierover een polemiek plaats in het blad *Computable*.

173 Er is gesproken met 2 vakbondsvertegenwoordigers, 2 werkgevers en 2 personen uit intermediaire organisaties.

nieuwe programmatuur op de markt die zoveel meer mogelijkheden heeft en zoveel goedkoper is dat zij de oude software geheel overschaduwt.

Een gelijke ontwikkeling zien we in de apparatuur. Het aantal transistors op één IC is voor een micro-processor gestegen van 6 duizend in 1970 via bijna 100 duizend in 1980 tot boven miljoen anno 1990 en zal waarschijnlijk tegen de 100 miljoen in 2000 bedragen. Voor geheugenchips liggen deze getallen globaal een factor 10 hoger (Semi, cit. *AG* 22-7-92). De kostprijs per Mip (miljoen instructies per seconde) is gedaald van $ 1 miljoen in 1975 tot $ 10 duizend in 1985 (voor PC's - personal computers) en zal naar verwachting in 2000 slechts $ 100 bedragen (Dataquest, cit. *AG* 22-5-1991; Price Waterhouse, 1992b). Deze cijfers gelden voor de PC; voor mainframes is de prijsdaling "slechts" een factor 10 geweest. Een soortgelijke exponentiële ontwikkeling in capaciteit zien we ook voor transmissiesnelheid van data in netwerktoepassingen. De uitvinding van de PC medio jaren zeventig en de introductie door IBM in 1981 van de eerste PC met open standaard (besturingssystemen waar zowel data als verschillende applicaties op gedraaid kunnen worden) maakte zowel massa-produktie als verspreiding van standaardsoftware op grote schaal mogelijk. Prijzen van PC's zijn jaarlijks met enkele tientallen procenten gedaald (Price Waterhouse, 1992a), wat past in de trend van prijs/prestatieverbetering van hardware van gemiddeld 30% per jaar sinds de jaren vijftig (Van der Wal, 1985). De economische levensduur van een PC is nu 1 à 1½ jaar, waar deze 5 jaar terug nog 2 jaar was. De technologische ontwikkelingen in apparatuur gaan trouwens veel sneller dan er aan nieuwe software geschreven wordt; er is bijgevolg een "shortage of tools". Enkele respondenten maken de kanttekening dat de versnelling meer zijn effecten heeft voor de gebruiker dan de automatiseerder. Standaardsoftware ontneemt veel taken van laatstgenoemde.

Afzetmarkt. De automatiseringsmarkt is volwassen geworden. Tot ongeveer 1990 kon gesproken worden van een aanbiedersmarkt. De vraag naar automatiseringsprodukten leek onverzadigbaar. Bovendien kon de klant - veelal onbekend met het fenomeen automatisering - vaak niet precies aangeven wat hij wilde. Alleen de grote bedrijven hebben een eigen automatiseringsafdeling die de organisatiewensen kan vertalen naar concrete behoeften. Uit onderzoek bleek dat slechts een kwart van alle (intern zowel als extern uitgevoerde) projecten geheel probleemloos waren verlopen (Riesewijk & Warmerdam, 1988). Specificatieproblemen, samenwerkingsproblemen tussen gebruikers en systeemontwerpers en organisatorische problemen bij de invoering zijn de belangrijkste problemen. De algemene beoordeling van de externe dienstverlening was matig. De technische aspecten worden wel gunstig ingeschat, maar het oordeel over de invoering, de flexibiliteit en de uiteindelijke effectiviteit was veel slechter.

De situatie is de laatste jaren drastisch veranderd. Er is meer en meer sprake van een vragersmarkt. Twee ontwikkelingen liggen hieraan ten grondslag. Ten eerste is de gebruiker meer terzake kundig. Jongeren hebben tijdens hun studie ermee leren omgaan, anderen zijn al dan niet door schade en schande wegwijs geworden in automatiseringsland. Het kunnen meepraten over automatisering is ook bevorderd door de toegenomen gebruikersvriendelijkheid in de jaren tachtig

van de programmatuur. Ten tweede, deels in het verlengde hiervan, wil de gebruiker waar voor zijn geld. Huiverig geworden door niet uitgekomen beloftes en matige ervaringen laat men zich minder imponeren door de jongste technische hoogstandjes, maar let men meer op de bijdrage aan de effectiviteit van het produktieproces. Deze gang van zaken wordt door alle respondenten bevestigd. Een respondent gaf als voorbeeld dat het weinig zin heeft de informatieverwerking achter de balie nog verder te versnellen als de lange rijen ervoor hiermee niet aangepakt worden. Uit een trend-onderzoek in een twaalftal Westerse landen blijkt de aandacht te verschuiven van het voltooien van het automatiseringsproject binnen gestelde tijd en budget naar het strategisch belang van informatietechnologie in relatie tot de bedrijfsdoelstellingen (Price Waterhouse, 1992a). Steeds vaker wordt de vraag gesteld "wat kan ik er nu eigenlijk mee?". Trends op de afzetmarkt zijn: een toenemende vraag naar standaardsoftware waar dan vervolgens specifieke applicaties aan gebouwd worden, decentralisatie (de rol van PC's neemt toe ten koste van de centrale computer) - een decentralisatie die in Nederland ver gevorderd is (Price Waterhouse, 1992a), en het toenemende belang van onderhoud en gebruikersondersteuning. Een andere ontwikkeling is dat bedrijven zich voor hun IT-vragen niet meer alleen wenden tot een automatiseringsbedrijf, maar hun accountants of organisatie-adviseurs vragen dit te verzorgen en te zorgen voor een totaalplaatje.

Deze concurrentie van buiten de branche plus de kritischer houding van de klant dwingt de automatiseerder meer op kwaliteit te letten. Was in de sellers-markt de automatiseerder een technisch tovenaar die wist wat kon en bepaalde wat moest, in een buyers-markt moet de aanbieder de klant overtuigen wat de kwaliteit van het produkt. De Cosso kent sinds 1987 een commissie Kwaliteit die zich bezig houdt met het vertalen van ISO-normen naar de IT-branche. Sinds 1990 zijn enige betrokken instanties als Cosso, Vifka, NGI, het branche-exameninstituut Exin (zie later) en het VOI (Vereniging van Opleidingsinstituten voor Informatica, ruim 40 leden) verenigd in een kwaliteitsplatform die tracht tot een vorm van certificatie te komen. Een door Cedeo in opdracht van EZ opgesteld rapport waarin gepleit wordt voor een certificering op basis van een door een expertgroep opgezet puntenstelsel is in de branche gemengd opvangen; enkele instanties zien meer in het voortbouwen op de ISO-normering. Verscheidene bedrijven hebben voor hun onderhoudsdienst een ISO-certificaat, nu beginnen ook andere onderdelen deze te verwerven.

Arbeidsmarkt. Door het betrekkelijk jonge karakter van de branche is het informatica-onderwijs pas laat op gang gekomen (zie later). In 1986 stonden tegenover een kleine 7 duizend vacatures voor hoger opgeleiden ruim 700 afgestudeerden met een diploma HBO-informatica. Momenteel is de markt redelijk in evenwicht. Door de opkomst van standaardpakketten en nieuwe programmeertalen dreigt een overschot aan programmeurs, maar nog steeds is er een tekort aan ervaren informatici. Twee ontwikkelingen beheersen de arbeidsmarkt. Als gevolg van de dalende groeicijfers vinden er heroriëntaties bij de automatiseringsbedrijven plaats die ook gevolgen hebben voor de personeelsomvang. Ook het aanbod daalt echter, of beter gezegd, zal gaan dalen. Sinds 1989 is

de instroom in HBO- en WO-opleidingen informatica met enkele tientallen procenten teruggelopen. Als redenen worden genoemd de in het algemeen op z'n best stabiliserende instroom van technische studies en meer specifiek het dalende imago van het beroep. Dit vindt zijn oorzaak weer in het feit dat het nieuwe eraf is en het werk van de informaticus zelfs als saai gezien wordt. Bovendien wordt het ook niet zozeer meer als beroep beschouwd; iedereen kan nu met computers omgaan. Er wordt door weinigen een herstel van de instroom gezien. Sommigen vrezen dat over enkele jaren de tekorten aan informatici weer zullen stijgen; een respondent vreesde voor het varkenscyclus-effect wat zich in de branche zou kunnen voordoen. Vier respondenten verwachten dat de ontgroening nog zal gaan leiden tot extra opleidingsinvesteringen in het huidige werknemersbestand, twee konden geen raming geven.

Overheid. Milieu en arbeidsomstandigheden zijn geen grote issues in de branche. Brandvertragende stoffen en printplaten maken computers tot milieubelastende apparaten. Op termijn kan er een mogelijke inzamelingsverplichting voor bedrijven komen. Milieu heeft dan ook wel toenemende aandacht. De arbeidsomstandighedenwetgeving stelt voorwaarden aan beeldschermgebruik. Geen der respondenten zag hier scholingsconsequenties.

3. Organisatie & financiering

Organisatie. Het informatica-onderwijs is pas enige decennia oud. In de jaren zestig zijn vanuit de accountantshoek de zogenaamde Automatisering en Mechanisering van Bestuurlijke Informatievoorziening AMBI-opleidingsmodules opgezet (vgl. voor de historie NGI, 1992). In de loop der tijd zijn deze diploma's tot de branche-standaard verworden. De opleidingen zijn een aantal malen herzien en zijn gemoduleerd. Naast het traditionele traject administratieve organisatie is ook een software-engineering curriculum ontwikkeld. Vanaf 1994 zal een opleidingsprogramma voor systeembeheer worden aangeboden. Geschat wordt dat er ongeveer 1500 automatisering-opleidingsinstituten zijn. Zij maken een omzet van 600 miljoen gulden per jaar. Enkele tientallen bieden Ambi-opleidingen aan. Examinering geschiedt onder toezicht van de overheid door de Stichting Exin, waarin aanbieders en branche-organisaties het bestuur vormen. De teruglopende belangstelling voor informatica-onderwijs is ook terug te zien in de daling van het aantal door Exin afgenomen examens van een kleine 40 duizend in 1990 tot 25 duizend in 1992.

Een nieuwe loot is de PDI-opleiding, ontwikkeld samen met MBO's en op middelbaar niveau gericht. Met deze opleiding pakten de scholen via contractonderwijs ook een flink aandeel van de opleidingsmarkt. Particuliere instituten speelden hier niet meteen op in. Respondenten stelden echter dat het reguliere onderwijs op de hogere niveaus weliswaar enig marktaandeel heeft verkregen, maar dat de particuliere instituten hier nog de dienst uitmaken.

Sinds 1973 bestaan hts-opleidingen informatica (hio) en computertechniek en bedrijfskundige informatica-opleidingen van de HEAO (bio). Deze kenden vanaf eind jaren zeventig een flinke groei. Momenteel zijn er een veertigtal opleidingen op HBO-niveau, waar jaarlijks ruim 2000 informatici afstuderen (HBO-Raad,

1990). Informatica is pas in 1981 als aparte studierichting in het academisch statuut opgenomen, hier ligt de uitstroom rond de 500. Daarnaast zijn er een onbekend aantal differentiaties binnen de sectoren techniek en economie. Op middelbaar niveau is naast de MBO-variant informatica het leerlingwezen voor Economisch-administratieve beroepen Ecabo.

Om in de leemte in opleidingen te voorzien zijn door de overheid (EZ, SZW, O&W) enkele initiatieven genomen[174]. In 1985 ging het Instroomproject Schoolverlaters Informatiseringsberoepen ISI van start. Het betrof een 10-maandse opleiding voor werklozen en schoolverlaters. Het diploma had het niveau van het primaire leerlingwezen. Om een voldoende eindniveau te halen (aangesloten werd bij de Ambi-examenlijn) moest gekozen worden voor eisen aan de instroomkant, met de mogelijkheid van een instapcursus. Verder werd om deze reden gekozen voor het versterken van de theorie-component tot 50% van de opleiding. Tevens kon zo het "afbreukrisico" beperkt worden (ISOR/Boekenoogen e.a., 1991). Gekozen is voor een GOA-constructie. In vijf jaar tijd zijn 15 duizend mensen opgeleid, ruim 80% vond een baan (CIBB/Van Doorn & Raets, 1991). De werkkring lag voor 18% in de informatica-sector. Door de respondenten wordt bevestigd dat genoemde opleiding meer van nut is voor andere branches die informatici op middelbaar niveau nodig hebben; de opleiding is eigenlijk van een te laag niveau voor de automatiseringsbranche. De vier ISI-opleidingen zijn vanaf 1991 in het reguliere pakket van Ecabo opgenomen. Enkele GOA's opereren ook op de bijscholingsmarkt.

Parallel aan ISI is op HBO-niveau een project met gelijke opzet gestart, Promotie Informatica Omscholing in Nederland Pion. Vanaf 1986 heeft Pion 3000 werkloze HBO-ers en academici opgeleid tot vooral programmeur. Ook hier werd gewerkt met een instroomselectie en had de opleiding een duur van 10 maanden. Pion-projecten voldeden wel aan het niveau van de IT-branche; meerdere automatiseringsbedrijven hebben in projecten geparticipeerd of hebben opleidingscapaciteit ter beschikking gesteld. Nu de arbeidsmarktpositie van programmeurs verslechtert, begeeft Pion zich buiten het terrein van de informatica.

Een ander overheidsinitiatief was het Nationaal Inhaalprogramma Informatica Opleidingen NIIO. Van 1986 tot 1991 heeft het NIIO 11,5 miljoen gulden aan lesgeldbijdragen uitgekeerd aan ruim 1500 bedrijven die ruim 9000 werknemers naar een van de 141 geselecteerde cursussen stuurden. Daarnaast werd een ongeveer gelijk bedrag besteed aan cursusontwikkeling, de zogenaamde ontwikkelsubsidies. In totaal heeft de overheid (EZ, SZW) 21 miljoen subsidie ter beschikking gesteld. Het bedrijfsleven zou de 1,5 miljoen uitvoeringskosten moeten dragen. Ondanks herhaalde oproepen kwam hiervan maar de helft binnen, de rest is uiteindelijk door zuinig te werken bespaard.

---

[174] Enkele van de navolgende initiatieven zijn voortgekomen uit het Informatica Stimuleringsplan INSP, een inhaalactie om de informatietechnologie in het onderwijs in te voeren. Het INSP besloeg de periode 1984-1989.

Geen dezer initiatieven, ISI, Pion en NIIO[175], hebben ooit structurele financiële (wel organisatorische) ondersteuning van de branche gehad. De mogelijkheid hiertoe wordt bemoeilijkt door het ontbreken van een CAO voor de IT-branche. De werking van de CAO voor de kantoormachinebranche ("verkoop, onderhoud en/of reparatie van kantoormachines") strekt zich uit tot automatiseringsbedrijven, maar de werkingssfeer van de CAO is beperkt. Zij heeft alleen betrekking op onderhoudsmonteurs en in beperkte zin (bijvoorbeeld geen salarisschalen) voor andere werknemers voorzover hun inkomen ligt onder de ziekenfondsgrens. Naar schatting vallen er 15 duizend mensen onder de CAO. Het minimum-karakter blijkt ook uit het ontbreken van een scholingsparagraaf. In de CAO van 1991/-1992 is voor doelgroepen een aanbeveling tot bevordering van de instroom opgenomen. Enkele bedrijven hebben een ondernemings-CAO.

Hoewel opleidingen, nu de bomen niet meer in de hemel groeien, wat kritischer bekeken worden en opleidingsafdelingen, als eerste stap naar bezuinigingen, steeds vaker verzelfstandigd of afgestoten worden, blijven opleidingen veelal intern geschieden. Dit komt ook naar voren in het jongste Heliview-onderzoek (1992) naar de markt op automatiseringsopleidingen alsmede een ronde langs enkele bedrijven (*Computable*, 28-2-92). De kennis besloten in werknemers raakt de kern van het bestaan, is te bedrijfseigen, te belangrijk om van buiten te halen. Daarbij komt dat de opleidingsafdeling naast het opleiden van het eigen personeel vaak eveneens klant-opleidingen verzorgen, een tot voor kort lucratieve markt. Het verzelfstandigen betreft doorgaans deze nu minder winstgevende afdeling; geen der respondenten ziet een trend richting uitbesteden van scholing van eigen werknemers. Wat zich wel meer voordoet is het inhuren van een opleidingsbureau voor het gezamenlijk ontwikkelen van cursussen (vgl. ook *AG* 21-10-90; 26-2-92). Samenwerking op opleidingsgebied komt hoegenaamd niet voor, om genoemde redenen van het strategisch belang van opleidingen voor het bedrijf. Er is één geval bekend van een softwarehuis dat onlangs is overgegaan tot het laten verzorgen van opleidingen door een HBO-instantie.

Financiering. Gezien de beperkte rol van het leerlingwezen is verder niet naar de produktiviteit van (Ecabo-)leerlingen gevraagd. Wel kan nog gewezen worden op de resultaten van een ISI/Ecabo-evaluatie (ISOR/Boekenoogen e.a., 1991). Het aantal uren dat in de praktijkstage besteed wordt aan "werken voor het bedrijf" wordt door de mentoren geschat op zo'n 40% en door de leerlingen zelf op 60%.

De branche kent geen opleidingsfonds. Zoals gezegd werkt het ontbreken van een CAO hier tot op zekere hoogte belemmerend. Een andere reden is dat werkgevers er geen brood in zien. Vakbonden hebben wel steeds een opleidingsparagraaf willen opnemen en staan ook een O&O-fonds voor. Van werkgeverszijde is dit immer afgehouden, onder verwijzing naar de hoge opleidingsintensiteit die de branche kent. Personeel is vooral juist in de automatiseringsbranche het

---

[175] Daarnaast zijn van overheidswege nog verscheidene andere initiatieven genomen ter bevordering van het automatiseringsonderwijs. Zo is in het kader van het Nascholingsproject Beroepsonderwijs Nieuwe Technologieën (Nabont; 1988-1992: 150 miljoen gulden) veel aandacht besteed aan "training the trainer" met betrekking tot informatietechnologie.

belangrijkste bedrijfskapitaal en bij de snelle technologische veranderingen is continu investeren in je mensen vereist. Bonden erkennen dat de branche in deze redelijk voor zichzelf kan zorgen, maar zien de kosten graag gespreid over alle bedrijven en willen graag inspraak op het wie en wanneer van opleiden, ook om een gelijke deelname aan opleidingen te garanderen. Werkgevers brengen hier weer tegen in dat kostenspreiding onnodig is in een branche waar ieder zoveel opleidt en merken bovendien op dat het opleidingsaanbod, waarvoor de O&O-subsidies zouden gelden, te vaak achter zou lopen op de wensen van de bedrijven.

Bij het ontbreken van een collectivisering van de bekostiging is het moeilijk effecten van subsidies en dergelijke te meten. Op de redenen van het ontbreken van fondsvorming is reeds ingegaan. Wel is aan de respondenten gevraagd of het niet in het belang van wat grotere, flink opleidende bedrijven is om een vorm van collectivisering te accepteren, om zo het kleinbedrijf te laten meebetalen aan opleidingen waarvan zij wel profiteren maar die overwegend door het grootbedrijf gefinancierd worden. Deze redenering bleek toch te ver gaan. Niet dat de respondenten deze argumentatie niet volgden, alleen stelden zij dat men, zoals een van hen verwoordde "daar waarschijnlijk nog geen seconde over nagedacht hadden". Om deze redenen een fonds opzetten is in een branche waar de meeste bedrijven flink in scholing van het personeel investeren te vergezocht. Daarbij komt dat een dergelijk fonds waarschijnlijk paritair bestuurd zou worden, iets waar bedrijven toch niet echt warm voor zouden lopen.

Het effect van subsidies in projecten als NIIO is lastig in te schatten. Het NIIO stopte op de top van de markt. De dalende cursusdeelname deed zich branchebreed voor, zie het reguliere onderwijs, en kan dus bezwaarlijk aan het wegvallen van de subsidie geweten worden. Uit een evaluatie bleek dat de lesgeldsubsidies ertoe hebben geleid dat meer mensen een cursus konden volgen (NSS, 1991). Het effect van de ontwikkelsubsidies is "gering" geweest. Voor de subsidies in het kader van Pion ligt dat anders. De respondenten die hier een inschatting gaven stelden dat zonder de ruime Pion-subsidies er minder projecten tot stand waren gekomen. Wellicht wel in enigermate, omdat de nood hoog was, maar niet zoveel.

Mocht er in de toekomst weer een tekort komen aan informatici dan is de kans gering dat de branche zelf een tweede NIIO of Pion zal gaan dragen. Men zal zelf meer gaan opleiden en hiermee in de behoefte pogen te voorzien, maar de verwachting is dat men collectivisering van opleidingen om bovengenoemde redenen niet zal zien zitten.

Wegkoop. De tekorten op de arbeidsmarkt eind jaren tachtig leidden ertoe dat het wegkopen van personeel bepaald geen onbekend verschijnsel was in de branche. Vele wild-west verhalen deden de ronde en vele waren ook waar. Het verloop is nog steeds hoog. Bijna de helft van de ervaren automatiseerders heeft in 1990 gesolliciteerd of is benaderd, eenvijfde is in 1990-1991 van werkgever veranderd (*AG* 17-4-91; 26-2-92). Onder invloed van de inzakkende groei loopt het verloop nu echter sterk terug. Dit blijkt tevens uit de halvering van het verloopcijfer tot onder de 6% als gemeten in de salaris-enquête van Berenschot Informatica (cit.

AG 3-5-92; *Computable* 5-6-92). De respondenten zijn van mening dat het vanuit opleidingsoptiek ook nooit een echt groot probleem was. Men moest immers opleiden. Bovendien werd en wordt er steeds meer met afkoop-regelingen gewerkt. Bij grote bedrijven komt dit nochtans minder voor; goede arbeidsvoorwaarden en carrièremogelijkheden maken dat het verloop gering is.

MKB. Het niet kunnen missen van personeel wordt door de geïnterviewden als grootste belemmerende factor gezien bij scholing in het kleinbedrijf. Daarnaast noemen enkelen het gebrekkige aanbod (men heeft veelal geen HBO-ers of universitair geschoolden nodig) en ook de houding van sommigen dat men het zonder opleidingen wel kan uitzingen. Volgens de meeste respondenten zouden subsidies hier een grotere rol spelen. Over het algemeen echter is opleiden bij de kleine automatiseerder niet veel minder ontwikkeld. Iedereen moet in deze branche meegaan, puur om te overleven. De respondenten zien een beperkte (2 maal) tot redelijke (4 maal) compensatie door OJT in het kleinbedrijf. On-the-job training komt trouwens ook frequent voor in grotere bedrijven (Van Slageren, 1990).

4. Arbeidsverhoudingen

Tot voor kort hadden bonden een zeer lage organisatiegraad in de IT-branche. Tot voor kort, want nu enkele grote bedrijven wankelen of zelfs al gevallen zijn "melden werknemers zich en masse bij vakbonden" (*AG* 1-7-92; *Praktijkblad Medezeggenschap* 91/9). Bericht wordt van een stijging van 50% tot 100% in twee jaar tijd. De zes respondenten zijn drie om drie verdeeld over de vraag of bij een organisatiegraad van zeg 40% een scholingsfonds wel tot stand zou zijn gekomen. Deze verdeling loopt door werkgevers- en werknemersvertegenwoordigers heen. Wel wordt door iedereen erkend dat werkgevers de wensen van bondszijde gemakkelijk terzijde konden leggen onder verwijzing naar de hoge opleidingsintensiteit en zwakke positie van de bonden. Een omstandigheid die ook in de hand gewerkt wordt, aldus een respondent, door het Amerikaanse karakter van sommige bedrijven. Bonden zijn hier minder welkom (vgl. ook Van Slageren, 1990).

De terughoudendheid van werkgevers tot het maken van sectorale opleidingsafspraken blijkt ook uit de fusiebesprekingen tussen Cosso en Vifka. Na de verdubbeling van het aantal leden tot 400 in vijf jaar tijd en gezien het heterogene karakter van het ledenbestand (handel, fabricage, dienstverlening) is de Vifka omgevormd tot de Vereniging Vifka, waar zes branche-organisaties bij aangesloten zijn. Grootste is Vifka Informatica, met ruim 200 leden. Deze begeeft zich op nagenoeg hetzelfde werkterrein als Cosso. Beider ledenbestanden kennen een overlap. In 1991 zijn fusie-besprekingen gestart, die echter snel vastliepen op de verschillende standpunten betreffende het taakveld arbeidsvoorwaardenbeleid. Waar Vifka Informatica CAO-partij is, beperkt Cosso zich tot economische belangenbehartiging. Sociale vraagstukken als arbeidsvoorwaardenbeleid ziet zij niet als haar werkterrein. Hoewel eind 1992 een voorlopige overeenstemming is bereikt over de vorming van een federatie (Fenit) waarin verder samen gewerkt zal worden, illustreert deze gang van zaken dat de discussie aan werkgeverszijde

veel meer gaat over de vraag of er überhaupt wel een sectoraal arbeidsvoorwaardenbeleid gevoerd moet worden, dan over de vraag of binnen een dergelijk beleid "opleidingen" nu wel of geen plaats verdienen.

In hoeverre de situatie onder invloed van gewijzigde arbeidsmarktsituatie en versterkte bonden zal wijzigen is ongewis. De meeste respondenten zien vooralsnog weinig veranderen. De druk zal misschien toenemen, maar werkgevers zien er geen been in om bonden invloed op het opleidingsbeleid te geven. Moeilijk kan volgehouden worden dat hier sprake is van een marktfalen. En in deze tijd van kostenreducties voelt men er niets voor een heffing opgelegd te krijgen.

Daar komt bij dat bedrijven een sterke onderlinge concurrentie kennen en de wens om gezamenlijk meer dan algemene belangenbehartiging te ontplooien ontbreekt. Het innovatieve karakter gedijt bij individueel en licht chaotisch gedrag. Voortrekkers die met het oog op een eventueel tekort aan kwalificaties op de lange termijn pogen een vorm van samenwerking op te zetten zijn er niet.

Samenvatting. Het potentieel in opslag en bewerking van data en tekst zijn de laatste decennia ontzaglijk toegenomen. Permanente scholing is noodzakelijk om de steeds nieuwe mogelijkheden bij te houden. Hoewel door de ontwikkelingen van standaardsoftware en een lichte verzadiging van de markt (vgl. de afvlakkende automatiseringsgraad) deze bijscholingsnoodzaak afneemt, treedt er een compenserende ontwikkeling op: de gebruiker, nu meer ervaren en bewapend met eigen automatiseringskennis, stelt meer eisen. Eisen die betekenen dat de informaticus zich moet verdiepen in de onderliggende doelen van de automatisering; automatiseren wordt van een technische tot een strategische operatie. De noodzaak tot continue scholing blijft voor de informaticus aanwezig; uit onderzoek van *AG* blijkt dat 55% van de automatiseerders de huidige functie zonder bijscholing niet langer dan twee jaar kan vervullen (17-4-91).

Ofschoon hier voor de branche geen precieze gegevens van zijn[176] lijken bedrijven deze scholing in ruime mate te verzorgen. De branche kent geen CAO of opleidingsfonds. Een beperkt deel van het personeel valt onder de kantoormachine-CAO, waar verder geen scholingsparagraaf in staat. Vakbonden zien deze er wel graag komen, maar door een tot voor kort zeer lage organisatiegraad konden zij deze eis geen kracht bij zetten. Bovendien konden werkgevers wijzen op de flinke opleidingsinspanningen van bedrijven.

Inderdaad lijken er zich rond scholing geen grote knelpunten voor te doen. Het reguliere onderwijs heeft vaste vorm gekregen en het aantal partijen op de bijscholingsmarkt is omvangrijk. Dit aanbod is desalniettemin redelijk helder door de aanwezigheid van het Ambi-gebouw. Het aanbod is ook flexibel, zie de snelle opkomst van opleidingen op MBO-niveau. Voorts is de wegkoop-problematiek redelijk ondervangen door het werken met bedingen.

Door afnemende groeicijfers is op korte termijn geen groot kwalificatietekort te verwachten. In hoeverre de teruglopende studentenaantallen zich op lange termijn zullen wreken is nog onduidelijk. Waar in het rapport van de HBO-Raad gewaar-

---

[176] Een indicatie kan gevonden worden in een Heliview-onderzoek (1992) waarin het aantal cursisten onder automatiseringspersoneel voor 1991 op 29 duizend geschat wordt.

schuwd werd dat het groeiprogramma van het reguliere onderwijs, geënt op de tekorten in 1986, zou resulteren in een overcapaciteit - een klassieke varkenscyclus, werd dezelfde term varkenscyclus door een der respondenten in omgekeerde richting gebezigd: men moet waken bij een overcapaciteit voor een te snelle afbouw hiervan, anders doen zich over enige jaren mogelijk weer tekorten voor. De branche lijkt vooralsnog door een flexibel en helder aanbod alsmede het gebruik van concurrentiebedingen mogelijke scholingsdilemma's te hebben ondervangen. Technologische en afzetmarkveranderingen dwingen bedrijven tot een forse opleidingsinspanning. Het argument van bondszijde voor een collectivisering is hiermee niet van tafel, maar de rechtvaardiging ligt dan meer op het vlak van gelijke deelnamekansen dan op het oplossen van een patstelling tussen bedrijven voorzover het scholing betreft.

5.6 Samenvatting

Waar in het vorige hoofdstuk het opleidingsbeleid besproken is voor een zestal branches die al tenminste sedert een jaar of tien substantiële verevening van opleidingskosten kennen middels een door de gehele branche gevoed fonds, zijn in dit chapiter zes sectoren aan de orde gekomen waar een dergelijke mate van kostenegalisatie niet of, in een enkel geval pas sinds enige jaren, aanwezig is.

Dit hoeft nog niet te betekenen dat hier minder opgeleid wordt. Ook in hoofdstuk 4 zijn sectoren beschouwd waar de opleidingsintensiteit beduidend beneden het landelijk gemiddelde lag. Wel is men er daar in geslaagd afspraken te maken op brancheniveau die ten doel hadden enkele scholingsdilemma's (investeringsrisico) aan te pakken en anderszins een beleid te voeren om bedrijven in ieder geval optimaal van scholing gebruik te laten maken. Gedacht kan dan worden aan organisatorische samenwerking als gezamenlijke cursusontwikkeling en -uitvoering, plus voorlichting. Hamvraag is natuurlijk welke omstandigheden bijdragen tot het ontstaan van de verevening plus bijbehorend bestel in de ene cluster, wat de doeltreffendheid van het beleid is, en waarom in de andere sector een dergelijke intensieve vorm van organisatorische en financiële samenwerking niet tot stand is gekomen.

Gelijk aan de resumerende paragraaf in het vorige hoofdstuk zullen de bevindingen van de sectorstudies hier volgens de lijnen van het analysekader gepresenteerd worden.

1. Bedrijfstakstructuur

Sectorstructuur. Ook hier is getracht vooral branches te selecteren die gedomineerd worden door het kleinbedrijf. In de meubel- en schoenindustrie is het grootbedrijf geheel afwezig, terwijl de andere branches wel overwegend kleine bedrijven kennen, maar ook enkele (zeer) groten. Dit is misschien wel het meest markante onderscheid met de zes sectoren uit hoofdstuk 4. Niet zozeer een grotere heterogeniteit naar produktieproces, maar een grotere heterogeniteit naar bedrijfsomvang. Ook hier hebben de meeste branches te maken met een differentiatie in de vraag, veroorzaakt door technologische en maatschappelijke ontwikke-

lingen, maar zien dit maar in beperkte mate leiden tot heterogenisering in het totaal van arbeidskwalificaties (zie volgende paragraaf). Wat in vergelijking met de zes branches uit het vorige hoofdstuk meer opvalt is dat, vooral in de textiel, detailhandel en computerdienstverlening, er heel veel zeer kleine, en heel weinig zeer grote bedrijven zijn. Voor de drie niet-industriële branches komt daarbij dat de sector niet een enkele CAO kent, maar meerdere, die bovendien niet de branche afdekken.

De zes branches die onderwerp van dit hoofdstuk waren kennen dus een wat heterogenere sectorstructuur.

Arbeidskwalificaties. De verschuivingen in de arbeidskwalificaties vertonen geen afwijkend beeld ten opzichte van de zes branches uit het voorgaande hoofdstuk. Het bedrijfsspecifieke in het pakket kwalificaties neemt licht toe (vooral in de meubel, textiel en automatiseringsbranche), maar het bedrijfstakspecifieke blijft overheersen. De herziening van het cursorisch onderwijs in de detailhandel, waar branche-overstijgende modulen onderling meer worden afgestemd, wijst hier ook op. Daarnaast is een trend te zien van bedrijfstak- naar processpecifiek (meubel, textiel). Met de komst van computergestuurde machines wordt de meer machinegebonden procesbeheersing belangrijker ten opzichte van de kennis gebonden aan produkt of grondstof. In hoeverre dergelijke apparatuur nog bedrijfstakspecifiek is dan wel dat de procédés tussen branches sterke overeenkomsten vertonen, of in ieder geval gelijksoortige kwalificaties vereisen, is ons onbekend.

2. *Omgevingsfactoren*

Technologie. Ook in deze zes branches heeft zich in de jaren tachtig een versnelling van de technologische ontwikkeling voorgedaan, en ook hier lijkt de informatietechnologie de belangrijkste factor te zijn. De versnelling is het aanzienlijkst in de IT-sector, waar de afschrijvingstermijnen voor hardware en software substantieel verkort zijn.

Maar ook in de drie industriële branches heeft de opkomst van computergestuurde machines het tempo van technologische ontwikkeling verhoogd. In de meubel- en schoenindustrie verloopt de diffusie van computergestuurde apparatuur minder snel, wat zijn oorzaak vindt in de goeddeels kleinschalige en ambachtelijke produktiewijze en een basisprodukt dat zich moeilijk leent voor geautomatiseerde bewerking (schoenleder). Vezels en hout lenen zich gemakkelijker voor procesautomatisering. De textielindustrie is binnen een decennium van een arbeidsintensieve branche tot een kapitaalintensieve sector geworden. Overigens heeft slechts een minderheid der bedrijven deze omslag kunnen realiseren - de werkgelegenheid in de branche is in een kwart eeuw gedecimeerd.

De handel is een betrekkelijk kapitaalextensieve sector. De diffusie van computers is echter wel sterk op gang gekomen, eerst in de groothandel, later in de detail. Momenteel is men in de fase dat het optimale rendement uit de gerealiseerde investeringen in apparatuur gehaald moet worden. De komende diffusiegolf zal minder de hardware als de programmatuur betreffen. De technologische ontwikkeling mag in de handel nu wel hard gaan, maar de impact beperkt zich maar tot een klein deel van het personeelsbestand.

Rangschikken we de branches naar aflopende opleidingsintensiteit (IT - textiel - groothandel - meubel - detailhandel - schoen) dan loopt deze ordening zowat parallel aan die naar versnelling en impact van technologische ontwikkeling - waarmee weer onderstreept is dat de mate van technologische ontwikkeling in een branche van grote invloed is op de opleidingsintensiteit in een bedrijfstak.

Afzetmarkt. Een dergelijk strak verband met opleidingsinspanningen kan voor wat betreft de afzetmarktontwikkelingen niet zo gelegd worden. Meubel, schoen en handel zijn branches die al lang een sterke (internationale) concurrentie kennen. De klant stelt hier hoge eisen aan kwaliteit, leversnelheid en betrouwbaarheid en wisselt gemakkelijk van leverancier. Deze concurrentiedruk lijkt maar in beperkte mate een direct effect op de opleidingsintensiteit te hebben. De textiel is een voorbeeld van hoe indirect de invloed er wel degelijk is - na een min of meer koude sanering resteert een veel kleinere maar wel hoogtechnologische branche, met een navenante opleidingsinspanning. De concurrentiedruk dwingt ook de computerdienstverlening update te blijven en forceert dat bedrijven flink moeten investeren in bedrijfsopleidingen. De computer is in brede lagen van de samenleving doorgedrongen. De klant is meer terzake kundig. Bovendien heeft hij na matige ervaringen en niet uitgekomen beloften in het verleden een wat minder onbegrensd vertrouwen in de IT-specialist als technisch tovenaar.

Een meer directe invloed van afzetmarkt-ontwikkelingen is waarneembaar in de detailhandel. Tengevolge van een steeds breder produktenpakket neemt de benodigde kennis bij het personeel toe. De toenemende mobiliteit van de klant vereist eisen dat de detaillist sterken èn op prijs èn op kwaliteit en service moet letten. Kwalificatie-eisen stijgen hierdoor. Hetzelfde geldt voor de groothandel. In onze mobiele informatiemaatschappij is de uitschakelingsdreiging immer aanwezig - de hete adem van de concurrentie dwingt de groothandel tot continue innovatie. Terzijde kan opgemerkt worden dat hoewel kwaliteit dus steeds belangrijker wordt, het er op lijkt dat het aantal sectoraal gedragen kwaliteitsinitiatieven in deze branches wat minder is. Wellicht zijn enkele factoren die belemmerende werken op het tot stand komen van een sectoraal opleidingsbestel ook in dit kader van betekenis.

Toch moet vastgesteld worden dat het toenemende kritisch vermogen van de cliënten en de toegenomen concurrentie maar een beperkte directe invloed hebben op de scholingsvraag. Toenemende concurrentie vindt zijn oorzaak in vooral technische (r)evoluties in informatietechnologie en vervoer, leidend tot meer kennis, meer mobiliteit en snellere produktie-omstellingen. De markt is het medium - zij dwingt niet direct tot meer opleiden, maar indirect: de aanbieder is nl. op straffe van eliminatie gedwongen mee te doen met de nieuwe technologieën, met meer service en dergelijke. En daarmee stijgt zijn kwalificatiebehoefte.

Hetzelfde geldt voor de internationalisatie. Mogelijk stijgt de vraag naar taalcursussen, hoewel hier weinig van vernomen is. Wel geldt dat de toegenomen internationale competitie via bovengenoemde lijn indirecte invloed heeft op de

scholingsvraag. Overigens kenden de meeste branches - op de meeste detailhandelsbranches na - al langer een sterk bovennationaal karakter.

Arbeidsmarkt. Deze vormt vooral een knelpunt in de detailhandel. Jaarlijks zijn hier zo'n 80 duizend nieuwe personeelsleden nodig. Aangezien de jongeren hier een grote doelgroep vormen is deze branche extra vatbaar voor de ontgroening. Het antwoord op deze problematiek wordt vooral gezocht in de sfeer van de primaire arbeidsvoorwaarden. Scholing wordt in dit kader als nuttig gezien wegens het imago-bevorderende karakter ervan. In de handel doet zich daarnaast eenzelfde fenomeen voor als in de haven, horeca en bouw - enige flexibiliteit van het personeel is vereist daar produktie op voorraad nauwelijks mogelijk is. Tot op zekere hoogte hebben ook de meubel en de groothandel (dreigende) arbeidsmarktproblemen. In de meubel nemen deze de laatste jaren fors toe, in de groothandel doen zich vooral knelpunten voor bij technisch-commerciële functies. Schoen en textiel kenden zeker tot voorkort overschotten aan personeel. Bij de textiel kunnen zich op termijn problemen gaan voordoen. De tekorten in de IT-sector kenden hun achtergrond meer in het vertraagd op gang komen van het reguliere onderwijstraject; bedrijven en branche (Ambi, Exin) hebben dit zelf goed kunnen compenseren. De in vergelijking tot het vorige hoofdstuk gemiddeld genomen iets ruimere arbeidsmarkt in deze zes sectoren laat onverlet dat ook hier de ontgroening leidt dan wel zal leiden (beide de helft der respondenten) tot meer scholing van het zittend personeel.

Overheid. Voor het overheidsbeleid zal, voorzover het milieu en arbeidsomstandigheden betreft, de nieuwe (concept-)regelgeving van de laatste tijd enige extra scholingsvraag tot gevolg hebben. Dit geldt vooral voor arbo. Niet dat hier voorheen niets geschiedde, maar er is sprake van een toename. Deze stijging is trouwens maar klein en beperkt zich vooral tot de industriële branches. In de handel en de computerdienstverlening zijn de gevolgen van genoemd beleid voor scholing gering. Ditzelfde gaat ook op voor het milieu-aspect. Door een minderheid der respondenten wordt hier een scholingsvraag gezien, waar het dan vooral gaat om bewustwording. Twee opmerkingen dienen in dit kader nog te worden gemaakt. Ten eerste waren de antwoorden van de geïnterviewden met de nodige onzekerheid omgeven. Veel regelgeving was nog niet geheel geïmplementeerd en scholingsconsequenties waren vaak onduidelijk. Voorts moet bedacht worden dat veel kwalificatieverwerving hier in de vorm van instructies op de werkplek plaatsvindt, wellicht vergezeld van schriftelijke informatie en aanwijzingen. Het onderricht heeft hier meer een training-on-the-job karakter.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. Wat de organisatie van opleidingen betreft spitst het onderzoek zich toe op de vraag in hoeverre opleidingen worden uitbesteed, intern plaatsvinden of in samenwerking met andere bedrijven in de bedrijfstak worden ingevuld.

Samenwerking beperkt zich in deze branches veelal tot het leerlingwezen en cursorisch onderwijs - dit nu was immers ook een der selectie-criteria achter de branchekeuzen in dit hoofdstuk. Slechts in de meubel en enkele groothandelssec-

toren kent de coöperatie ook een financiële component in de vorm van een egalisatie van opleidingskosten van bedrijven. Wederom zal per branche een beknopt resumé van de bevindingen naar het uitbesteden van bijscholing gegeven worden, waarna de resultaten van de na-enquête in een tabel gepresenteerd worden.

Kijken we eerst naar de positie van de landelijke organen dan zien we een toenemende flexibilisering. Het primaire traject is reeds of wordt thans gemoduleerd, modulen kunnen separaat gevolgd worden en worden vaak als bijscholing aangeboden. Ook de organen die geen aparte commerciële tak hebben (bijvoorbeeld een hiervoor opgerichte stichting) die expliciet ten doel heeft op de markt voor bedrijfsopleidingen te opereren (Betex, Vas) verkrijgen in toenemende mate inkomsten uit de verkoop van leermiddelen of het op verzoek ontwerpen van cursussen.

Meubel. Het aantal GOA's is weliswaar gegroeid, maar deze groei stokt en beperkt zich tot de grotere bedrijven. Het overgrote deel van de branche wordt gevormd door kleine bedrijven die qua bijscholing weinig interne mogelijkheden hebben en in het leerlingwezen de leerling gaarne zelf behouden. 3 respondenten zien een verdere trend richting uitbesteden van de bijscholing. Sinds 1990 is er een branche-orgaan voor bijscholing SAHM. Hoewel zij sterke concurrentie ondervindt (van onder andere bouw- en houtopleidingen) lijkt zij vooralsnog een goede marktpositie te verwerven.

Schoen. Ook hier overheerst het kleinbedrijf. Een enkel groot bedrijf heeft een leerhoek; het onderlinge wantrouwen is echter te groot om verder samen te werken. Bedrijven kunnen eigenlijk alleen bij de VAS of leveranciers terecht. Een enkele superspecialist gaat naar het buitenland.

Textiel. De twee grootste bedrijven blijven veel intern opleiden. Wantrouwen, zowel tussen de bedrijven onderling als tussen deze twee groten en Betex, verhinderde hier tot voor kort verdere samenwerking met Betex of het ontstaan van samenwerkingsverbanden in het leerlingwezen. De relaties tussen Betex en deze bedrijven klaren thans op. De praktijkcomponent zal niettemin on-the-job blijven geschieden; de branche is te divers om verdere samenwerking hier tot stand te brengen. Er is ook onvoldoende schaal aanwezig om erg veel meer dan nu in de Betex-opleidingen geschiedt via gemeenschappelijk opleiden vorm te geven. Op termijn wordt een trend richting uitbesteden van de bijscholing in deze bedrijven mogelijk geacht. Op de bijscholingsmarkt is de positie van Betex verder redelijk, er zijn verder alleen leveranciers of het buitenland.

Handel. In het leerlingwezen komt verdergaande organisatorische of financiële samenwerking op opleidingsgebied weinig voor. De detail kent maar enkele GOA's, de groothandel geen. Een groot aantal redenen worden hiervoor genoemd: de diversiteit en (geografische) spreiding in de branche; het niet willen opleiden voor een ander; het ontbreken van de noodzaak (de praktijkcomponent

noopt niet tot een van het werk afgescheiden oefenen, men kan meteen aan de slag); en het ontbreken van een voortrekkersrol door grote bedrijven (die zelf alles kunnen doen en het nut van samenwerking niet inzien). Niemand ziet hier snel een uitbesteden van de praktijkcomponent ontstaan. Het aantal respondenten dat een trend richting uitbesteden ziet is even groot als het aantal dat intern ziet blijven overheersen (beide 4, de overige 3 zien geen verandering in de aandelen). Indien extern gegaan wordt heeft in-company de voorkeur. Uitbesteed wordt indien men intern niet kan opleiden (geen capaciteit, te specifiek); omgekeerd blijft men intern om redenen van bedrijfscultuur. Zowel binnen de OVD als het cursorisch onderwijs neemt bijscholing in belang toe. Het lijkt erop dat op de bijscholingsmarkt iedereen wint, de OVD-TSA, het COO en de particuliere instituten.

Computerdienstverlening. Bedrijven leiden meestal zelf hun personeel op. Het strategisch belang van het kennispotentieel van de werknemers, de (vermeende) traagheid van het verdere opleidingsaanbod en de organisatorische verwevenheid tussen het opleiden voor eigen personeel met het opleiden voor klanten maken uitbesteden van scholing onwenselijk. Met het leerlingwezen heeft men hier niet veel te maken.

Er zijn 33 personen geïnterviewd. Allen hebben na afronding van het concept-brancheverslag ontvangen met daarbij de vragenlijst met de factoren achter de organisatie van opleidingen, de alternatieven *intern-samenwerking-extern* (zie bijlage 4.). Gevraagd is om bij de verwachte trend, intern of extern, de drie belangrijkste omstandigheden aan te geven die deze trend bepalen. Van de 33 hebben 27 de enquête plus gecorrigeerd concept-brancheverslag geretourneerd, waarvan 23 de vragenlijst (3 uit de meubelindustrie, 3 uit de schoen, 4 uit de textiel, 8 uit de handel en 5 uit de automatisering). Hiervan waren 8 vertegenwoordigers van intermediaire instanties, eveneens 8 van werkgeverszijde en 7 van vakbondszijde. Van deze 23 gaven er 5 de keuze extern aan, eveneens 5 de keuze intern (alle groothandel en IT) terwijl 13 respondenten bij beide alternatieven voorkeuren aangaven. Een en ander resulteerde in navolgende tabel.

Tabel 5.1 Aantal respondenten over zelf doen of uitbesteden van opleidingen

Pro Intern		*Pro Extern*	
Bedrijfscultuur	12	Blikverruiming	6
Capaciteit aanwezig	11	Capaciteit niet aanwezig	14
Onvoldoende aanbod	2	Voldoende aanbod	4
Frequent gebruik	5	Laag gebruik	5
Specifieke kwalificaties	10	Generieke kwalificaties	5
Snel en flexibel	7	Snel en flexibel	7
Strategisch belang	5	Geen strategisch belang	3
Stabiele omgeving		Instabiele omgeving	3

Maken we de balans op en vergelijken we deze gelijk met de bevindingen uit het vorige hoofdstuk, dan valt bij de optie "intern" op dat in alle branches het bedrijfsspecifiek zijn van de arbeidskwalificaties een belangrijke reden is om intern op te leiden. Daarnaast komt de vorming van bedrijfscultuur en het aanwezig zijn van eigen opleidingscapaciteit veel sterker naar voren. Het is niet geheel duidelijk waar dit aan ligt. Het aangeven van bedrijfscultuur en interne capaciteit als reden om intern op te leiden geschiedde door alle branches heen.

Gelijk aan de branches uit hoofdstuk 4 spelen factoren als een frequent gebruik van de interne opleiding, de hoge mate van flexibiliteit van deze afdeling alsmede het strategisch belang van opleidingen een zekere doch minder importante rol.

Bij "extern" is in beide categorieën het niet aanwezig zijn van een eigen opleidingscapaciteit de belangrijkste reden om uit te besteden. Daarnaast is in beide gevallen het generiek zijn van de gevraagde kwalificatie blijkbaar een reden om de optie uitbesteden wat intensiever te benutten. Verder echter worden alle factoren meerdere malen genoemd. Frappant is dat waar in de branches uit dit hoofdstuk het vormen van een "bedrijfscultuur" de meest genoemde reden was om intern op te leiden, de "blikverruiming" ook een belangrijke reden was om uit te besteden. Deze cultuur-factor kreeg in hoofdstuk 4 veel minder gewicht. Verder telt de kwaliteit van het externe opleidingenaanbod hier wat meer mee, alsmede de instabiele bedrijfsomgeving.

Financiering. In de computerdienstverlening speelt het leerlingwezen een marginale rol en is de vraag handelend over de gemiddelde produktiviteit van een (primaire) leerling in verhouding tot die van een geschoolde werknemer derhalve niet gesteld. Verder konden of wilden zes personen geen antwoord geven. Van de 33 respondenten hebben dus 21 een inschatting gegeven. Soms is weer een kwalitatieve aanduiding vertaald naar een getal; "redelijk" wordt in onderstaande tabel dan >50%. Tussen haakjes is de branche vermeld (m=meubel, s=schoen, t=textiel, d=detailhandel, g=groothandel).

Tabel 5.2 Respondenten over produktiviteit van een primaire leerling in verhouding tot een volleerd vakman

produktiviteit	aantal (branche)	produktiviteit	aantal (branche)
<50%	2 (m)	50-75%	1 (d)
30-50%	1 (t)	70%	1 (g)
50%	6 (m, s, d, g, 2t)	75%	5 (3s, t, g)
>50%	4 (t, 2d, g)	>75%	1 (d)

Wat ook hier opvalt is de grote variatie in antwoorden. Dit is conform de uitkomsten van het vorige hoofdstuk. Er is een grote spreiding zowel tussen bedrijven als tussen branches. Wel wordt in deze zes branches een iets hogere gemiddelde produktiviteit gemeten, wat vooral zijn oorzaak vindt in het goeddeels

ontbreken van het off-the-job, buiten de dagelijkse produktie om, opleiden van leerlingen.

De respons naar het effect van subsidies is per sector in kwalitatieve termen weergegeven; als gezegd is er om verschillende redenen van afgezien een structurering in de antwoorden aan te brengen. Door de zeer uiteenlopende bewoordingen die gebruikt werden is een categorisering hachelijk.

In de meubelindustrie wordt aan de BVL plus egalisatiesubsidie een matig tot redelijk effect toegedicht. De meubel kent ook een subsidie voor bijscholing. Er is volgens de respondenten een bepaalde minimum-subsidiehoogte nodig om een aanjaag-effect te bewerkstelligen. SSWB en BBS zijn niet doorslaggevend maar zijn, zeker voor de doelgroepprojecten, stellig van invloed geweest op de omvang van de activiteiten.

Zowel in de schoen- als in de textielindustrie zou afschaffing van de BVL een licht negatieve uitwerking hebben op het aantal aangeboden leerplaatsen. Twee respondenten zien geen effect, drie een redelijk tot sterke invloed. In de textiel wordt aan de SSWB een stimulerende werking toegedicht. In beide sectoren werken van oudsher veel vrouwen en allochtonen, verder is door personeelsachteruitgang weinig behoefte aan werkgelegenheidscheppende projecten.

In de detailhandel wordt het effect van de subsidie in variërende mate van beperkt tot redelijk getaxeerd. In de groothandel, waar enige branches een vereveningsfonds kennen, dichten de respondenten de subsidie een lagere werking toe. Het blijkt overigens dat de vijf groothandelssectoren met een opleidingsfonds een in verhouding tot hun werkgelegenheidsaandeel evenredig aantal leerlingen in dienst hebben. Aan de SSWB en BBS wordt een sterk stimulerende werking toegedicht; de OVD kan met deze gelden meerdere projecten realiseren.

In de computerdienstverlening kan bijna niet van een sectoraal opleidingsbestel gesproken worden. De overheidssubsidies hebben hier activiteiten mogelijk gemaakt die anders niet door de branche ondernomen zouden zijn. Dit geldt zowel voor het Niio als het Pion.

Voor doelgroepen (langdurig werklozen, allochtonen, herintreders) geldt dat de overheid in de vorm van arbeidsvoorziening een groter deel van de kosten voor haar rekening neemt. Naast de meubel worden in de handel projecten opgestart en kent de IT-branche het Pion. Het blijkt dat subsidies hier een iets groter gewicht worden toegedacht dan in het leerlingwezen of de bijscholing. Dit komt vooral door de hogere bedragen die met een plaatsing gemoeid zijn. Een enkele respondent spreekt van scheefgegroeide verhoudingen tussen de gelden die hier gespendeerd worden in verhouding tot het rendement. In de meubel en handel dwingen arbeidsmarktproblemen de branche tot handelen, een handelen dat zonder subsidie zeker in mindere mate zou plaatsvinden. Zonder enige subsidie zou in de computerdienstverlening niets van de grond gekomen zijn; structuren en initiators hiervoor ontbreken.

Wegkoop. Het wegkopen van pas gediplomeerde leerlingen of ander geschoold personeel komt in de branches hoegenaamd niet (schoen, textiel), beperkt (meubel, detailhandel) of enigszins (groothandel, computerdienstverlening) voor. In geen enkele CAO zijn bindingsmaatregelen, aanblijfpremies of maatregelen van dergelijke aard opgenomen. Aangetekend zij dat de twee branches waar wegkopen het omvangrijkst is een lage CAO-dichtheid hebben. Theoretisch kunnen investeringsrisico's verbonden aan het investeren in scholing ondervangen worden indien de vertrekkende werknemer of de nieuwe werkgever de opleidingskosten terugbetaalt aan het investerende bedrijf. Het voorkomen van dergelijke clausules loopt parallel aan de grootte van de wegkoopproblematiek; in de schoen en textiel komen deze bedingen amper voor (alleen soms bij hoger personeel), in de meubel en handel beperkt en in de automatiseringssector redelijk vaak.

MKB. Er zijn weinig respondenten die de onmisbaarheidsproblematiek niet als belangrijkste belemmering noemen voor bijscholing in het kleinbedrijf. Naast de welhaast unaniem genoemde moeilijkheid van het niet of moeilijk kunnen vervangen van de werknemers wordt door respondenten als tweede en derde belemmerende factor wisselend de hoge kosten en onbekendheid met de mogelijkheden genoemd. Bij het financiële aspect wordt gezegd dat dit voor een klein bedrijf zwaarder weegt dan in een groot bedrijf. Bij het bekendheidaspect wordt niet zozeer een knelpunt gezien bij te weinig voorlichting. Elke ondernemer ontvangt tenminste eenmaal per jaar, doch meestal vaker, informatie over de scholingsmogelijkheden in de branche. Meer voorlichting zal zeker enig effect hebben, maar van meer belang is dat het aanbod van cursussen doorzichtig is, toegesneden op de wensen van de ondernemer, en bij voorkeur te plaatsen is in een eenduidig algemeen aanvaarde kwalificatiestructuur.

Enige respondenten beweren dat verdere verhoging van de bewustwording omtrent mogelijkheden en nut van scholing een persoonlijke benadering van de ondernemer vergt. In de meubelbranche wordt een aanpak op maat overwogen. Zij heeft via de scholingsplanmethode een methodiek aangedragen waarmee de ondernemer een bij zijn bedrijfsstrategie en personeelsbestand passend scholingsadvies kan krijgen.

In alle sectoren wordt aan on-the-job training een matige tot redelijk compenserende werking voor de mindere formele bijscholingsintensiteit toegedicht. Dit ligt wat hoger voor de schoen- en textielindustrie, waar de antwoorden uiteenliepen van tamelijk veel tot sterk.

4. Arbeidsverhoudingen

Bij het achterhalen van de betekenis van arbeidsverhoudingen in het tot stand komen van een branche-opleidingsbeleid is eerst gevraagd naar het effect van de organisatiegraad van bonden. In alle zes de sectoren ligt deze lager dan het landelijk gemiddelde. Dit zou kunnen betekenen dat een sterke vakbondspositie de kans op het tot stand komen van een genoemd beleid vergroot.

Op deze vraag is sterk verdeeld geantwoord. In de meubel wordt gewezen op de weliswaar lage organisatiegraad en moeilijke mobiliseerbaarheid, maar de tevens

sterke positie van de bouwbonden waar men onder valt. Deze positie speelt zeker mee. In de schoen en textiel onderschreven slechts twee respondenten de stelling dat een hogere organisatiegraad zijn invloed zou hebben gehad op het realiseren van een sectoraal opleidingsbeleid. In de handel en de computerdienstverlening was de helft van de respondenten van mening dat een fors hogere organisatiegraad zijn effect zou hebben op de kansen van het tot stand komen van branche-afspraken. Een kwart zag een beperkt effect en een kwart geen effect.

De idee dat werkgevers mordicus tegen elke heffing zijn, zeker als deze voor een paritair bestuurd fonds bestemd is, moet genuanceerd worden. Daar waar scholingsfondsen gevormd zijn (meubel, groothandel) moet dit wellicht meer nog dan aan bondsmacht (hoegenaamd afwezig in de handel) toegedicht worden aan een relatief soepele opstelling van werkgevers. Proberen we de oorzaken hiervan te doorgronden dan stuiten we op een drietal redenen. Ten eerste speelt mogelijkerwijs mee dat in beide gevallen er sprake is van een werkgeversorganisatie die de veelal wat grotere bedrijven bundelt (meubel) dan wel van een initiatief dat sterk door enkele grote bedrijven gedragen werd (groothandel). In het verlengde van dit laatste is een tweede punt dat bepaalde individuele personen een zeer belangrijke, welhaast doorslaggevende rol hebben gespeeld. Vooral in de groothandel is door verschillende respondenten gewezen op de voortrekkersfunctie van enkele personen in de groothandelsbranches waar opleidingsfondsen tot stand zijn gekomen. Ten derde is er in beide gevallen sprake geweest van een min of meer expliciete uitruil van ATV of loonruimte tegen de heffing.

In de samenvattende paragraaf van voorgaand hoofdstuk werd nog een andere karakteristiek genoemd als bevorderend werkend voor het tot stand brengen van een branche-opleidingsbestel, en wel het hebben van een lage toetredingsdrempel of het kennen van sterke produktie-fluctuaties (vgl grafische industrie, horeca, bouwnijverheid). Op straffe van elkaar dood te concurreren was samenwerking op een aantal fronten dan geboden. Op zich zijn de toetredingsdrempels in onderhavige branches, zeker in de niet-industriële, niet hoog, terwijl in de handel ook het op commando leveren maximale flexibiliteit vereist. Toch hebben deze factoren samenwerking in de branche niet afgedwongen. Wellicht werkt toch de heterogeniteit in de branches belemmerend.

Conclusies. Maken we een balans op dat kunnen de volgende statements als voorlopige conclusie worden getrokken:

1. Bedrijfstakstructuur

A. Misschien wel het meest markante onderscheid met de zes sectoren uit hoofdstuk 4 is niet zozeer een grotere heterogeniteit naar produktieproces, maar naar bedrijfsomvang. Vooral in de textiel, detailhandel en computerdienstverlening zijn er heel veel zeer kleine, en heel weinig zeer grote bedrijven. Voor de drie niet-industriële branches komt daarbij dat de sector niet een enkele CAO kent, maar meerdere, die bovendien niet de hele branche afdekken.

   De meeste branches hebben te maken met een differentiatie in de vraag, veroorzaakt door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen.

B. Arbeidskwalificaties worden wel iets bedrijfsspecifieker maar blijven overwegend bedrijfstakspecifiek van aard. In de industriële branches vormt zich door de komst van de computer een cluster kwalificaties met meer een proceskarakter - niet specifiek voor een branche of bedrijf, maar voor een produktiemiddel dat in meerdere sectoren gebruikt wordt.

2. *Omgevingsfactoren*

A. De lagere opleidingsintensiteit in de meubelindustrie, schoenindustrie en detail- en groothandel is grotendeels een gevolg van een technologisch minder geavanceerd produktieproces (sinds kort komt de diffusie van computertechnieken wel op gang, vooral in de meubel en textiel), alsmede het feit dat deze technieken weliswaar sterk penetreren in de branche (handel), maar slechts een beperkt deel van het personeel raken.

B. Een sterke concurrentiedruk alsmede verscherpte klanteisen zijn in alle branches aanwezig, ook in die met een lage opleidingsintensiteit. Zij lijkt derhalve maar beperkt direct tot extra scholing te leiden. Vraagontwikkelingen hebben vooral gevolg indien zij leiden tot aanpassingen in het produktieproces. Zij vindt haar oorzaak in vooral technische (r)evoluties in informatietechnologie en vervoer, leidend tot meer kennis, meer mobiliteit en snellere produktie-omstellingen. De markt is het medium en dwingt op haar beurt de andere bedrijven deze ontwikkelingen te volgen - en hier volgen dan kwalificatievragen uit.

C. Hetzelfde geldt voor de internationalisering - er is sprake van een meer indirecte invloed van toenemende concurrentie op de scholingsvraag. De industriële branches opereren al lang op een sterk internationale markt.

D. Knelpunten op de arbeidsmarkt doen zich vooral voor in de detailhandel en in mindere mate in de meubelindustrie en groothandel. Er doen zich in verschillende branches toenemende discrepanties voor waar het gaat om middenkader of vakpersoneel.

E. In enkele industriële sectoren zal arbo-wetgeving leiden tot extra scholing; voor milieu is dit onduidelijk. In de niet-industriële sectoren is geen grote toename in (bij)scholing te verwachten op dit gebied. Veel kwalificatieverwerving gebeurt hier in de vorm van instructies die op de werkplek plaatsvinden, wellicht vergezeld van schriftelijke informatie en aanwijzingen.

3. *Organisatie & Financiering*

A. De verschillende branche-opleidingsorganen (leerlingwezen, cursorisch) worden gedwongen flexibeler en commerciëler te opereren. Hoewel de inschattingen verschillen of zij hier in voldoende mate in slagen, lijken zij zich in termen van marktaandeel te kunnen handhaven. OVD-TSA en het COO omdat zij modulair werken en flexibel zijn, VAS en Betex ook omdat zij een sterke kennisconcentratie kennen. De commerciële activiteiten van het reguliere beroepsonderwijs nemen toe, maar worden niet als een grote bedreiging gezien (leveren te weinig maatwerk).

B. In de meeste branches, gedomineerd door het kleinbedrijf, geschiedt de bijscholing reeds extern. Er wordt maar beperkt een trend richting uitbesteden van opleidingen gezien. In enkele grote bedrijven in de textiel en de handel, alsmede in de automatiseringsbranche wordt, naast het feit van bedrijfsspecifieke kwalificaties, om redenen van bedrijfscultuur en strategisch belang, alsook onvoldoende aanbod, intern opgeleid.

C. Ook in deze branches doet zich wat de praktijkcomponent van het leerlingwezen betreft maar een zeer bescheiden tendens naar off-the-job opleiden voor. Bedrijven, vooral kleine, zijn te gehecht aan "hun" leerling. Bovendien speelt praktijkleren een belangrijke rol (handel), of wordt uit concurrentiële overwegingen afgezien van enige vorm van samenwerking (schoen, textiel, in mindere mate meubel).

D. Bevestigd wordt weer dat de produktie van een leerling tussen sectoren en tussen bedrijven ontzettend uiteenloopt. De gemiddelde produktiviteit lijkt in deze branches te liggen op de helft tot tweederde van die van een vakman.

E. Het effect van subsidies wordt wederom door de meesten als beperkt ingeschat, door een minderheid als nihil en door een andere minderheid als redelijk. Hoewel subsidies hier lager liggen dan in de "voortrekkersbranches", wegens het grotendeels ontbreken van vereveningsuitkeringen, is de totaalschatting van de invloed van subsidies niet wezenlijk afwijkend. Wellicht zijn de gemiddeld iets kleinere bedrijfsomvang (waar subsidies zwaarder wegen) en de licht hogere produktiviteit (waardoor de subsidie in de netto-kosten flink meeweegt) hier debet aan.

F. De invloed van bijscholingssubsidies kan hier moeilijk gemeten worden. Zij lijkt in de meubel en IT wel redelijk aanwezig. Doelgroepsubsidies schijnen nog iets harder aan te tikken.

G. Wegkopen wordt over het geheel in beperkte mate als belemmering voor opleiden ervaren. Het gebruik van concurrentiebedingen is niet wijdverspreid en beperkt zich veelal tot hoger opgeleiden en enkele (krappe) deelmarkten waar het wegkoop-risico reëel is.

H. De vervangingsproblematiek is de grootste belemmering voor het opleiden van personeel in het kleinbedrijf. De kosten, onbekendheid en een ondoorzichtig aanbod spelen verder een rol. De compenserende werking van on-the-job training wordt hier op matig tot redelijk ingeschat.

4. Arbeidsverhoudingen

A. De machtsfactor van vakbonden is opnieuw in enige mate van belang, maar niet beslissend. In de meubel speelde de organisatiegraad zeker mee, maar in de groothandel zijn opleidingsfondsen ontstaan zonder dat bonden hier een sterke positie hebben.

B. De welwillendheid van werkgevers lijkt groter indien er sprake is van werkgeversorganisaties gedomineerd door grote bedrijven. In de branches waar geen fondsen tot stand zijn gekomen hebben deze grote bedrijven een eigen CAO (detailhandel), al lang hun eigen opleidingen (textiel), of worden de werkgeversorganisaties overheerst door kleine (conservatieve) ondernemers (handel, schoen).

C. Verder is in enkele gevallen sprake van aanwijsbare voortrekkers, en is bij de opleidingsfondsen die zijn opgericht sprake geweest van uitruil in de CAO-onderhandelingen tegen loonstijging of atv.

6 Samenvatting en conclusies

In dit onderzoek staat centraal het verklaren van de verschillen in opleidingsintensiteit zoals die zich tussen branches voordoen. In dit slotchapiter zullen aanleiding, vraagstelling en bevindingen van dit promotie-onderzoek de revue passeren. Dit zal hoofdstuksgewijs geschieden; elk hoofdstuk zal paragraafsgewijs aan de orde komen.

In het eerste hoofdstuk is ingegaan op de stijgende aandacht voor bedrijfsopleidingen en de achtergrond hiervan, en is stilgestaan bij verschillen in opleidingsintensiteit zoals die zich tussen bedrijfsklassen voordoen. Onderzoeksvraag, analysekader en methodiek zijn aan de orde gekomen (paragraaf 1). In hoofdstuk 2 is ingegaan op verscheidene theoretische concepten betreffende de organisatie en financiering van opleidingen. Hierbij gaat de aandacht uit naar de factoren achter de keuze zelf doen, uitbesteden of in samenwerking met andere bedrijven verzorgen van opleidingen, alsmede naar de verschillende wijzen waarop kosten en opbrengsten van opleidingen over de partijen verdeeld worden. Tevens komen arbeidsverhoudingen, posities van sociale partners en overheid aan de orde. In hoofdstuk 3 vormt de omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in enige andere landen onderwerp van studie (paragraaf 3). Hoofdstuk 4 en 5, bevattende twaalf branchestudies, worden in alhier in een blok behandeld (paragraaf 4). Vervolgens wordt teruggegaan naar de onderzoeksvraag en bezien in welke mate de uitkomsten van de landen- en branchestudies een antwoord op voornoemde onderzoeksvraag geven (paragraaf 5).

6.1 Bedrijfsopleidingen: van ondergesneeuwd kindje naar high topic

In het voorwoord is gesteld dat bedrijfsopleidingen zich in een sterk, welhaast explosief stijgende aandacht mogen verheugen. In *hoofdstuk 1* is dit nader toegelicht en is op de achtergrond hiervan ingegaan.

De bemoeienis van overheidswege met scholing van werkenden was lang zeer gering. Eind jaren zestig, begin jaren zeventig kreeg onder internationale invloeden de idee van permanente educatie even de aandacht. Deze belangstelling resulteerde in een zich ontwikkelend veld van volwasseneneducatie. Men concentreerde zich hierbij evenwel op culturele en algemene vorming, en niet op beroepsgerichte scholing. Binnen de volwasseneneducatie was de interesse voor bedrijfsopleidingen jarenlang nagenoeg afwezig. Deze aandacht kwam met de economische neergang, toen vooral binnen de arbeidsvoorziening scholing als middel tegen arbeidsmarktdiscrepanties meer gewicht kreeg. Begin jaren zeventig was een redelijk beeld van de omvang van volwasseneducatie verkregen, op het onderdeel "bedrijfsopleidingen" na, alwaar slechts een gissing gemaakt kon worden. Hoewel rond 1980 enige

navorsing naar omvang en structuur van bedrijfsopleidingen is verricht, kwam de stroom onderzoeken pas in de tweede helft van de jaren tachtig goed op gang. Er is stilgestaan bij de achtergronden van deze gestegen interesse, en ingegaan op de bevindingen.

De opgetreden verschuiving in aandacht van vorming van het individu naar opleiden ten behoeve van de organisatie wordt toegedicht aan de mindere financiële positie van bedrijven en overheid (nopend tot rationalisatie van het opleidingsbeleid) en aan de versnelling in de omgevingsverandering. Bij deze omgevingsfactoren valt onderscheid te maken in:

- technologische ontwikkelingen
- afzetmarktontwikkelingen
- arbeidsaanbodontwikkelingen
- overheidsbeleid

Deze vier factoren zijn terug te vinden in verscheidene omgevingsmodelleringen en komen ook in recente literatuur over bedrijfsopleidingen en Human Resource Management terug. Bij overheidsbeleid richten we ons in dit onderzoek op ontwikkelingen op het terrein van arbeidsomstandigheden en milieubeleid. Het initiële onderwijsbestel laten wij grotendeels buiten beschouwing.

Uit de verschillende enquêtes kwam naar voren dat:

- er substantiële bedragen met scholing van werkenden gemoeid zijn (CBS-schatting uitgaven bedrijfsopleidingen door bedrijven 1986: 2,3 miljard; 1990: 3 miljard),
- de deelname-intensiteit aan bedrijfsopleidingen enorm verschilt zowel tussen (groepen van) individuen onderling als tussen (categorieën van) bedrijven onderling.

Wij hebben ons in onderhavig onderzoek vooral geconcentreerd op verschillen in omvang en structuur van scholing van werkenden zoals die zich tussen branches voordoen. Zo loopt de opleidingsintensiteit (het aantal cursisten per jaar als percentage van het aantal werknemers) binnen een 40-tal door het CBS onderzochte branches uiteen van enkele procenten tot tegen de 100 procent (gemiddeld in 1986: 25%; in 1990: 34% - voor 1990 is geen gedetailleerde uitsplitsing naar sectoren voorhanden).

Verschillen die enerzijds te verklaren zijn uit het feit dat de invloed van genoemde omgevingsvariabelen niet in alle sectoren gelijk is plus het feit dat de gemiddelde bedrijfsomvang per branche uiteenloopt (in grote bedrijven wordt gemiddeld meer opgeleid), maar anderzijds mogelijk ook voortkomen uit verschillen in sectoraal opleidingsbeleid. Een indicatie voor dit laatste kan gevonden worden in het gegeven dat in bepaalde bedrijfsklassen meer dan 90% van de opleidingsactiviteiten bedrijfsintern geschieden, terwijl in andere sectoren dit nog geen 10% is, en dus bijna alles door bedrijven uitbesteed wordt.

Wij richten ons in dit onderzoek op het achterhalen van de factoren achter deze sectorale verschillen.

Waarmee de centrale probleemstelling in deze dissertatie luidt:
In hoeverre zijn verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches het gevolg van verschillen in branchestructuur en omgevingsfactoren tussen branches, en hoeverre spelen organisatie- en financieringsstructuur alsmede arbeidsverhoudingen op branche-niveau een rol?

Bij het analyseren van de rol van organisatie- en financieringsstructuur spelen zowel de knelpunten bij het ontstaan als de effecten ervan mee. Zowel de vraag of er opleidingsbeleid op brancheniveau tot stand komt, als de vraag wat de effecten zijn van dit beleid op de opleidingsintensiteit moeten in het onderzoek worden meegenomen.

De onderzoeksvraag is vertaald in een analysekader waarin de verschillen in opleidingsintensiteit verklaard worden uit de vier factoren genoemd in de onderzoeksvraag:

- Bedrijfstakstructuur (aantal, omvang bedrijven; homogeniteit produkt, produktieproces).
- Omgevingsfactoren (technologische ontwikkeling, afzetmarktontwikkeling, arbeidsmarktontwikkeling, overheidsbeleid).
- Organisatie- en financieringsstructuur (intern, extern of in samenwerking opleiden; wie betaalt).
- Arbeidsverhoudingen (rol sociale partners).

Dit analysekader vormt de leidraad voor het verdere onderzoek.

Bezien is vervolgens of de eerste twee factoren van het analysekader, de bedrijfstakstructuur en omgevingsfactoren, in kengetallen weergegeven konden worden opdat, op een kwantitatieve wijze de toename in en/of het sectorale patroon van bedrijfsopleidingen verklaard kon worden. Dit bleek maar in beperkte mate het geval te zijn. Tot op zekere hoogte is het voor enkele van deze factoren wel mogelijk een (samengestelde) indicator te vinden die de longitudinale ontwikkelingen alsmede het cross-sectie patroon redelijk kan verklaren. Echter, het bleek moeilijk (technologie) tot schier onmogelijk (afzetmarkt, overheidsbeleid) indicatoren te construeren die op een voldoende gedesaggregeerd niveau de verschillen in omvang en structuur op bedrijfsklasseniveau konden verklaren. Dit bleek ook uit enkele door anderen verrichtte regressie-analyses: met verscheidene operationalisaties van genoemde factoren kon maar een deel (in een enkel geval wel een redelijk deel) van de verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches verklaard worden. In ieder geval valt niet uit te sluiten dat factoren als het sectorale opleidingsbeleid een deel van deze sectorale discrepanties verklaren. Dat er met andere woorden enige beleidsvrijheid is voor overheid en sociale partners om de scholingsdeelname te beïnvloeden. In de meest uitgebreide statistische analyse (NEI, 1992; verschillen in opleidingsintensiteit tussen bedrijven) wordt geconstateerd dat omgevingsvariabelen (technologie- en afzetmarktindicatoren) in enige mate de geconstateerde verschillen verklaren, maar ook dat het voeren van een scholingsbeleid een sterk positieve werking blijkt te hebben, en dat enige sectordummy's significant zijn. Over dit

laatste wordt opgemerkt dat dit "wellicht samenhangt met de (on)doorzichtigheid van de scholingsmarkt in deze sectoren en eventuele afspraken over scholingsinspanning die in de sectoren gemaakt worden" (NEI, 1992, 86).
Opleidingsintensiteit is in een branche niet geheel exogeen.

Gezien bovenstaande bevindingen lijkt het nauwelijks mogelijk binnen een kwantitatief kader de knelpunten en effecten van sectoraal opleidingsbeleid te meten. In dit onderzoek is dan ook gekozen voor een meer kwalitatieve benadering. In de hoofdstukken 4 en 5 is voor een twaalftal branches onderzocht wat de invloed van de omgevingsfactoren is op opleidingsintensiteit. Per sector is er een structuur- en omgevingsschets gemaakt. Er is ingegaan op de gekozen organisatie- en financiering van het sectorale opleidingsbeleid. Knelpunten en effecten van beleid zijn onderwerp van onderzoek geweest. De onderzoeksresultaten zijn gebaseerd op literatuuronderzoek enerzijds (jaarverslagen van opleidingsinstituten en -fondsen, werkgevers- en werknemersorganisaties; arbeidsmarktonderzoeken en beleidsnota's; vakbladen) en interviews met functionarissen op opleidingsgebied (Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen, landelijke organen voor het leerlingwezen) en sociale partners anderzijds. Ondanks het kwalitatieve karakter is ernaar gestreefd het beeld waar mogelijk met kwantitatieve gegevens te onderbouwen. Gemiddeld zijn 5 à 6 interviews per branche gehouden. Gewerkt is met een semi-gestructureerde vragenlijst, die aan de hand van het analysekader is opgezet (zie bijlage 1.1).

De vraag naar achtergrond en effectiviteit van opleidingsbeleid kan naast op meso-(bedrijfsklasse) niveau ook op macro-niveau (landenstudies) en micro-niveau (de arbeidsorganisaties) bestudeerd worden. Het lijkt nuttig in ieder geval ook naar ervaringen in andere landen te kijken. Bezien kan worden of in andere landen dezelfde verschillen in opleidingsintensiteit tussen bedrijfsklassen kennen, en in hoeverre (en op welke wijze) gepoogd wordt de omvang van bedrijfsopleidingen beleidsmatig te beïnvloeden. De gekozen strategieën blijken per land te verschillen. Landenstudies zijn onderwerp geweest van hoofdstuk 3. Gekozen is voor drie EG-landen: Groot-Brittannië (bezig met een sterke territoriale decentralisatie op het gebied van opleidingen), Duitsland (vanwege het duale stelsel) en Frankrijk (waar bedrijven wettelijk verplicht zijn een deel van de loonsom aan opleidingen te besteden). Verder is de VS toegevoegd. Vooral gaat de interesse uit naar de uiteenlopende vormen van met name overheidsbeleid ten aanzien van scholing voor werkenden.

6.2 Theorie

Binnen de organisatie- en financieringsstructuur zijn belangrijke vragen die naar de wijze waarop in de branche in opleidingen voorzien wordt; de mate waarin bedrijven intern opleiden, hun scholing uitbesteden of deze tezamen met andere bedrijven invulling geven. Deze vraag is van strategisch belang daar de gekozen vormgeving het verdere speelveld van opleiden afbakent. Zeker de optie samenwerking lijkt problemen van individuele bedrijven bij de financiering en vormgeving van hun opleidingen te kunnen ondervangen.

In hoofdstuk 2 stonden verscheidene theorieën en concepten centraal waar verwacht mag worden dat de keuze intern-samenwerken-extern aan bod komt.

Ondanks het geringe aantal definities wat in de literatuur gevonden kan worden van dit begrip, heerst er een redelijke consensus over wat onder Human Resource Management *HRM* valt. HRM-literatuur kent meestal een geijkte opbouw, gebaseerd op de levenscyclus van een personeelslid, het dienstverband dat hij of zij doorloopt. Bekeken vanuit de organisatie verloopt deze volgens het patroon personeelsplanning - werving/selectie - doorstroming/ontwikkeling - afvloeiing. Het vernieuwende van HRM zit niet zozeer in deze cyclus, doch moet veeleer gezocht worden in het beschouwen van de mens als bron van opbrengsten in plaats van als kostenpost, en in het integreren van personeelsmanagement in de organisatiestrategie. De opleidingsactiviteiten zijn gesitueerd in de ontwikkelingsfase, wier elementen worden gevormd door de trainingscyclus: inventarisatie leerbehoeften - inventarisatie leerdoelen - inventarisatie en keuze leerprogramma's/methoden/media - uitvoering - evaluatie en feedback. Alhoewel men zou kunnen verwachten dat in deze cyclus de vraag naar de organisatievorm van de opleidingen aan de orde komt, blijkt dit maar zeer beperkt het geval te zijn. De aandacht richt zich op technieken waarmee de personeelsmanager de verschillende fasen kan uitvoeren, de curriculum-ontwikkeling. Aandacht voor de organisatievorm van opleidingen betreft vaak alleen de plaats van de afdeling Opleidingen in de organisatie, en minder de mate van zelf doen of uitbesteden. Impliciet wordt er vanuit gegaan dat deze vraag in een eerder stadium reeds aan de orde is geweest; de personeelsmanager richt zich op de operationalisering van het scholingsplan. Enkele auteurs gaan hier wel op in. Een verkenning van nationale en internationale literatuur leverde een "harde kern" van factoren achter de keuze zelf doen vs. uitbesteden (tabel 2.2.):

- Vanuit overwegingen van bedrijfscultuur kan men besluiten intern op te leiden; anderzijds kan men om redenen van blikverruiming juist extern opleiden prefereren.
- Indien intern de kennis of het materiaal niet aanwezig is, is men, zeker op korte termijn, gedwongen buitenshuis te winkelen.
- Andere kant van de medaille is dan dat indien op de markt geen aanbieders aanwezig zijn, men wel de opleiding in eigen huis zal moeten verzorgen.
- Deels in het verlengde van voorgaande kan gesteld worden dat hoe generieker de opleiding, hoe groter de kans dat de markt schaalvoordelen kan bieden, terwijl bedrijfsspecifieke opleidingen moeilijker uitbesteed kunnen worden.
- Indien een opleiding frequent gegeven wordt, loont het wellicht deze intern op te zetten. Anderzijds zal bij een laag gebruik het van buiten halen van de opleiding meer voor de hand liggen.
- Er heerst geen eenduidig oordeel over wie nu het meest flexibel is in het aanbieden en aanpassen van de opleiding: de eigen opleidingsafdeling, of de externe aanbieders.
- In geval van een groot strategisch belang (concurrentievoordeel, bedrijfsveiligheid) kan intern opleiden de voorkeur krijgen.
- In een snel veranderende omgeving zal men geneigd zijn vaste kosten in de vorm van een flinke opleidingsafdeling te vermijden.

Vervolgens is met behulp van enige economische en bedrijfskundige theorieën bezien in hoeverre bevestiging of aanvulling van deze factoren gevonden kon worden.

De *Human Capital HC* theorie beschouwt de werknemer als kapitaal waarin, gelijk aan fysiek kapitaal, geïnvesteerd kan worden. Hiermee is het mogelijk het rendement van deze investering te berekenen. Deze berekeningen zijn veelvuldig verricht voor het initiële onderwijs voor individuen, maar niet zo vaak voor scholing van werkenden. Recentelijk zijn wel enige aanwijzingen gevonden dat bedrijfsopleidingen voor zowel bedrijf als werknemer positief effecten hebben. Uit de HC-theorie komt ook het onderscheid tussen specifieke en generieke training, waarbij het criterium is in hoeverre het aangeleerde ook in andere bedrijven te gebruiken is. Dit onderscheid heeft meer betrekking op wie de opleidingskosten draagt dan waar de investering plaatsvindt (intern of extern). In het algemeen: hoe generieker de opleiding, hoe risicovoller het is voor bedrijven, en hoe sterker de wens anderen (werknemers, overheid) te laten meebetalen.

In de neo-klassieke theorie staan meer de relaties tussen bedrijven centraal dan relaties binnen bedrijven. Zeker zo wezenlijk is de vraag waarom überhaupt organisaties bestaan (waarom niet alles op de markt door individuen gecoördineerd wordt), en waarom zij de omvang hebben die ze hebben. In de *transactiekostentheorie TC* wordt gesteld dat organisaties ontstaan omdat in de markt bepaalde transacties niet of slechts tegen hoge kosten tot stand komen. Zij vraagt zich af wanneer transacties (bijvoorbeeld opleidingen) geïnternaliseerd worden. Uitgaande van een setting waarin mensen beperkt rationeel zijn en zich opportunistisch kunnen opstellen (twee modificaties op het neo-klassieke paradigma) destilleert zij een drietal factoren die de beslissing zelf doen of uitbesteden bepalen:

- in een onzekere omgeving is het risico van opportunistisch gedrag van de andere contractpartij groot, en verdient internalisering van de activiteit de voorkeur,
- hoe frequenter de transactie geschiedt, hoe gemakkelijker deze intern kan plaatsvinden,
- transactiespecifieke (d.w.z. niet-alternatief aanwendbare) investeringen kunnen om redenen van mogelijk opportunistisch gedrag beter intern geschieden.

De stelling dat in geval van onzekerheid internaliseren de voorkeur heeft gaat alleen op waar het contractonzekerheid betreft. Contractonzekerheid lijkt in de westerse wereld evenwel niet het grootste probleem. Omgevingsonzekerheid, waarschijnlijk een reëler probleem, leidt om redenen van flexibiliteit juist tot uitbesteden.

De agency-theorie neemt dezelfde gedragspostulaten als de TC tot uitgangspunt, maar gaat meer in op de mogelijke contractvormen tussen de uitbesteder (principaal) en opdrachtnemer (agent). Zij onderzoekt hoe contractkosten geminimaliseerd kunnen worden. Van belang is een doorzichtige aanbiedersmarkt en regelingen die het gedrag van de agent zonder veel kosten controleerbaar maken, en prikkels bevatten om de agent in het belang van de principaal te laten handelen. Door uit te gaan van tegenstrijdige belangen tussen principaal en agent is de agency-theorie nogal antagonistisch van aard. Zij is minder geschikt voor analyse van het uitbeste-

den van opleidingen door samenwerkende principalen die een agent (scholingsinstituut) inschakelen of opleidingsfonds oprichten. Dan komt een extra facet om te hoek kijken: vertrouwen de principalen elkaar wel? De vraag van controle van de agent kan vaak relatief eenvoudig zijn, daar de agent een duidelijk omschreven taak heeft uit te voeren, en relatief gemakkelijk te controleren is. Er is een begroting en er zijn instroom- en rendementscijfers. Het probleem is veeleer dat de principalen elkaar niet vertrouwen. Omdat het scholingsinstituut en de (eventueel gesubsidieerde) opleidingen gefinancierd worden uit een heffing in de branche bestaat het risico dat een bedrijf meer afdraagt aan het instituut dan men eruit haalt. In de agency wordt teveel uitgegaan van de "goal conflict" tussen een groep gelijkgezinde principalen enerzijds en de agent anderzijds, waarbij het punt van het belangenconflict tussen de principalen veronachtzaamd is.

Naast kanttekeningen bij de gedragsveronderstellingen (rationaliteit, opportunisme versus vertrouwen) duiden kritieken op deze theorie (alsook op de TC) op de relevantie van factoren als strategisch belang en bedrijfspolitiek, en de mogelijkheid van samenwerking als alternatief tussen zelf doen en uitbesteden.

Waar *netwerktheorieën* zich oorspronkelijk richtten op het geheel van relaties en positie van individuen in een samenlevingsverband, is in de jaren tachtig een toenemende belangstelling gekomen voor samenwerking tussen bedrijven. Om redenen van spreiding van kosten en risico bij steeds duurdere en risicovollere investeringen kan dit een interessante mogelijkheid zijn. Het blijkt dat de netwerkbenadering zich vooral richt op relatief intensieve vormen van samenwerking, waarbij bedrijven belangrijke onderdelen van het produktieproces kunnen uitbesteden (joint ventures, franchising, R&D, minderheidsdeelname). Lichtere vormen als inkoopcombinaties en gezamenlijke promotie krijgen weinig aandacht. Ook scholing is zo'n ondersteunende activiteit, waar het risico niet zozeer ligt in het falen van de cursus doch meer in het tot stand brengen van samenwerking tussen vaak zeer vele branchegenoten, die vooral toch elkaars concurrent zijn. De netwerktbenadering wijst op het bestaan van samenwerking als tussenvorm tussen zelf doen en uitbesteden, en geeft redenen aan waarom deze optie aantrekkelijk kan zijn, maar is met haar focus op de organisatorische inbedding van betrekkelijk zware samenwerkingsvormen in vaak hoogtechnologische sectoren, in haar uitwerking minder van waarde voor het bestuderen van samenwerkingsvormen van niet-kern activiteiten.

Overzien we de bijdragen van de verschillende theorieën dan moeten we constateren dat de in de HRM genoemde factoren er grotendeels een bevestiging vinden. De human capital theorie bleek met betrekking tot de vraag zelf doen of uitbesteden van opleidingen relevant waar het gaat om het onderscheid generieke en specifieke kwalificaties. In de transactiekosten- en agencytheorie wordt onder meer gewezen op: het bedrijfsspecifieke dan wel generieke karakter van de vereiste kwalificaties, de omvang en doorzichtigheid van het externe aanbod, de frequentie van de activiteit, en de stabiliteit van de omgeving. In enige kritieken is tevens gewezen op het belang van bedrijfspolitieke aard alsmede het strategische belang van de opleiding voor het bedrijf. Van een enkel element is niet op voorhand duidelijk in welke richting zij werkt: het is evident dat bij een weinig frequent gebruik

intern opleiden relatief duur zal zijn, maar vooraf is niet te zeggen of in geval van een veelvuldig gebruik van de opleiding nu aan internalisering (lage transactiekosten per cursus) of uitbesteding (wederkerigheid vergemakkelijkt toezicht op aanbieders) de voorkeur gegeven wordt. De toevoeging van de netwerkbenadering zit vooral in de optie van samenwerking als tussenvorm en het aangeven van argumenten hiervoor. Naast risico-spreiding en kostenreductie behoudt men als bedrijf toch meer zelfstandigheid, flexibiliteit en zijn eigen gezicht en cultuur.

Op het rendementsvraagstuk na krijgt de financiële component van de "make, cooperate of buy" beslissing in de HRM en de verschillende theorieën hoegenaamd geen aandacht. Aan het investeren in mensen zijn echter meer dan aan kapitaalinvesteringen risico's verbonden. Het is de werknemer in principe vrij om na de opleiding het bedrijf te verlaten. Dit risico kan ondervangen worden, door de kosten over meerdere partijen te spreiden en/of voorwaarden te verbinden aan het vertrek van de werknemer. In de paragraaf over *financieringsvraagstukken* is ingegaan op de verschillende wijzen waarop de kosten verdeeld kunnen worden. Vooral is aandacht besteed aan fondsvorming op bedrijfsklasseniveau, de pro's en contra's van de diverse heffingsgrondslagen en uitkeringssystemen. Tevens is melding gemaakt van standpunten van sociale partners en het overheidsbeleid (met name het subsidiebeleid aangaande leerlingwezen en de beperkte ondersteuning bij het opzetten van een sectoraal opleidingsbeleid). Daarnaast is kort stilgestaan bij het gebruik van bedingen die de werknemer verplichten na de opleiding enige tijd in het bedrijf te blijven dan wel bij vertrek (een deel van) de kosten te vergoeden. Over het voorkomen van deze overeenkomsten bleek weinig bekend te zijn.

Omdat de totstandkoming van sectorale opleidingsafspraken instemming van sociale partners vereist, zeker waar het algemeen verplichte bijdragen betreft, is het bestuderen van arbeidsverhoudingen van nut. De leer der arbeidsverhoudingen heeft echter nog een sterk casuïstisch karakter. Zij beschrijft veeleer de situaties in landen, branches, perioden, dan dat zij poogt hypothesevormend of toetsend te werk gaat. Een enkele modellering is meer typologiserend van aard dan verklarend in de zin dat zij relaties legt tussen kenmerken van arbeidsverhoudingen en beleidsuitkomsten. Daar komt bij dat deze modellering onvoldoende fijnmazig is om de nuanceverschillen tussen branches te vangen. Gepoogd is het belang van de factor arbeidsverhoudingen te ondervangen in een drietal onderzoeksvragen. De eerste twee vragen sluiten aan bij de positiebepaling van werknemers respectievelijk werkgeversorganisaties; twee van de drie partijen die de leer der arbeidsverhoudingen centraal staan (n.b.: de derde partij, de overheid, komt in de omgevingsanalyse en als subsidiegever op andere plaatsen in het analysekader terug):

- Is er een positieve relatie tussen de organisatiegraad van bonden en de snelheid/diepgang van het tot stand komen van een opleidingsbeleid op brancheniveau?
- Wat bepaalt de houding van de werkgeversorganisaties in deze?
- In hoeverre zijn personen aanwijsbaar die het tot stand komen van scholingsafspraken sterk hebben bevorderd of juist sterk hebben tegengehouden. De derde

vraag betreft de interactie tussen vertegenwoordigers van beide organisatie; arbeidsverhoudingen zijn uiteindelijk ook persoonlijke verhoudingen.

De bevindingen van dit hoofdstuk hebben op een aantal wijzen hun weg gevonden in het empirische onderzoeksdeel. Wat organisatie betreft is in eerste instantie, zowel voor het leerlingwezen als bedrijfsopleidingen, gevraagd naar de inschatting van de trend aangaande zelf doen, samenwerking of uitbesteden van opleidingen door bedrijven in de branche. Ook is gevraagd naar het waarom ervan. Voor het leerlingwezen hield deze vraag in of er een trend is de praktijkcomponent los te koppelen van het arbeidsproces en te laten plaatsvinden in (vaak sectoraal gedragen) leerplaatsen. Voor de bijscholing hield deze vraag in of er een trend is scholing meer te laten verzorgen door externe aanbieders. Tevens is bezien of in de branche-literatuur op deze vragen is ingegaan. Later is aan de respondenten gevraagd een rangorde aan te geven in de waarde van de factoren genoemd in tabel 2.2. Hiermee is gepoogd de meer vrijblijvende (d.w.z. niet-voorgestructureerde) vraagstelling van de mondelinge interviews aan te vullen met informatie verkregen uit de keuzebeslissing binnen een limitatieve opsomming.

Wat de financiering betreft is gevraagd naar het effect van overheids- en/of branchesubsidies op de omvang van het aantal aangeboden leerplaatsen en de omvang van de vraag naar om-, her- en bijscholing. Voorts is gevraagd naar de omvang van de verloop- en wegkoopproblematiek, alsmede de omvang van bindingsmaatregelen op branche- en bedrijfsniveau.

Wat arbeidsverhoudingen betreft is de operationalisering gevonden in de hierboven aangegeven drie vragen.

In hoofdstuk 1 is gesteld dat er aanwijzingen zijn dat de opleidingsintensiteit op brancheniveau niet geheel exogeen is. Met deze vragen wordt gepoogd de invloed van de branche-interne factoren op de opleidingsintensiteit te achterhalen.

6.3 Bedrijfsopleidingen in (inter)nationaal perspectief

In *hoofdstuk 3* zijn enige onlangs verschenen nationale studies naar de opleidingsproblematiek in bedrijven, de belemmeringen en de mogelijkheden van sectoraal opleidingsbeleid besproken. Belangrijkste bevindingen:

- de in het laatste decennium zo toegenomen scholingsintensiteit vindt voor een groot deel zijn oorzaak in omgevingsveranderingen als technologische en marktontwikkelingen,
- de belangrijkste knelpunten, vooral in het kleinbedrijf, lijken te liggen in de vervangingsproblematiek, geen opleidingsnoodzaak, kosten, onbekendheid, onvoldoende aanbod en onwil van werkgevers om tijd/geld voor scholing vrij te maken, en onvoldoende scholingsbereidheid bij werknemers,
- sectoraal opleidingsbeleid lijkt de scholingsdeelname wel iets te kunnen beinvloeden, maar dan dient er wel sprake te zijn van een gestructureerd en flexibel aanbod, eenvoudige regelgevingen en voldoende voorlichting.

Men kan zich afvragen of de inspanningen van de Nederlandse bedrijven op het gebied van scholing van vergelijkbare omvang zijn als die van de buitenlandse bedrijven: zit Nederland in de middenmoot of blijft zij achter. De opvattingen hierover lopen uiteen; Nederland wordt zowel als "middenmoter" en als "geen koploper" getypeerd. Tevens kan men zich afvragen welke beleidskeuzen door overheid en sociale partners zijn gemaakt waar het gaat om het wegnemen van knelpunten rondom het investeren in scholing, en hoe deze beleidskeuzen uitgewerkt hebben. Er is ingegaan op omvang en structuur van bedrijfsopleidingen in Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de Verenigde Staten. Zowel het onderzoek naar de aantallen en bedragen als de achterliggende beleidskeuzes zijn geanalyseerd.

Begonnen is met een overzicht van de onderzoeksactiviteiten van enige internationale instanties (OESO en EG) naar bedrijfsopleidingen. Deze bleken van recente datum en behelsden vooralsnog vooral het naast elkaar zetten van landenstudies. Verder is gewezen op enige classificaties van landen, vooral op basis van hun initiële opleidingsbestel. Daarna is overgegaan tot de vier landenstudies.

Na een periode van centrale regulering wordt het onderwijs in *Groot-Brittannië* nu gedecentraliseerd en gedereguleerd. Dit geldt tevens voor de arbeidsvoorziening. De onderwijsdeelname is na de leerplicht laag. Het leerlingwezen fungeert als vangnet en kent een redelijke deelname, doch de onderwijscomponent is erin zwak ontwikkeld. De politiek-maatschappelijke interesse voor onderwijs was in ieder geval tot voor kort beperkt. In de jaren zestig werd een stelsel van sectorale scholingsfondsen opgezet, gevoed door loonsomheffingen. Bureaucratie en een weinig pro-actieve opstelling van de fondsen maakten dit bestel niet tot een succes; ze zijn in de jaren zeventig bijna allen afgeschaft. De opleidingsinspanningen van bedrijven liggen desalniettemin iets boven die in Nederland. Mogelijk is dit juist ter compensatie van een gebrekkig regulier traject. Het sectorale opleidingsbeleid is niet sterk ontwikkeld, de rol van CAO's en vakbonden is gering.

Tweederde van de jongeren doorloopt in *Duitsland* het duale stelsel. Dit stelsel kenmerkt zich door een decentrale invulling met een grote rol voor werkgevers en werknemers. Zij bepalen voor een groot deel de inhoud en vormgeving. Zij nemen evenwel ook de kosten voor hun rekening; de leerling door een lager loon te accepteren en de werkgever door de overige kosten te dragen. De overheid bepaalt en betaalt de schoolcomponent alsmede de bedrijfsoverkoepelende leerwerkplaatsen. Dit initiële bestel wordt gecomplementeerd door een scholingsinspanning voor werkenden die niet onder doet voor die van Nederland. Een inspanning die niet zijn achtergrond vindt in sectorale afspraken bij CAO, deze hebben geen grote betekenis. Bedrijfsopleidingen zijn toch vooral een zaak van werkgevers.

In *Frankrijk* zijn bedrijven verplicht een bepaald percentage van de loonsom, momenteel 1,5%, aan scholing te besteden. Het leerlingwezen is kwalitatief en kwantitatief zwak ontwikkeld. Het stelsel behoort tot de meest gereguleerde van Europa doordat zij aan de besteding van deze heffing de nodige voorwaarden stelt. Na het ingaan van deze wet op de *formation professionnelle continue* in 1971 is de opleidingsinspanning van bedrijven als percentage van de loonsom verdrievoudigd, tot boven de 3% nu. Dit beeld dient wel genuanceerd te worden. Inbegrepen zijn uitgaven aan betaald educatief verlof en leer-werk stages voor werkloze jongeren.

Deze scholing is maar in beperkte zin van nut voor het bedrijf en kan meer beschouwd worden als een verplichte bijdrage aan maatregelen op het gebied van arbeidsvoorziening en algemene vorming. Desalniettemin resteert een flinke scholingsinspanning. Werkgeversorganisaties, bedrijfstakfondsen en andere aanbieders zijn op deze markt ingesprongen. Het aanbod is ruim, en misschien niet altijd even overzichtelijk. De stijging in opleidingsintensiteit is in het kleinbedrijf sterk achtergebleven. Waar fondsvorming heeft plaatsgevonden profiteren per saldo de groten. Ander bezwaar is dat wel een minimale heffing gesteld wordt, maar dit nog niets zegt over het nut van de bestede francs. Al met al worden de resultaten van een dergelijk gereguleerd bestel rustend op een stelsel van wettelijke bijdragen wisselend beoordeeld.

De bezorgdheid over de kwaliteit van het onderwijs is in de *Verenigde Staten* groot. Vergelijkende toetsen leren dat het feit dat viervijfde van de Amerikaanse jongeren het high school diploma behaalt weinig zegt over de ware kwaliteit van de schoolverlater. Het leerlingwezen staat goed aangeschreven maar is gering van omvang. Er zijn enige arbeidsvoorzieningsprogramma's, maar verder bemoeien de overheden zich noch met het leerlingwezen noch met scholing van werkenden. Wat ook geldt voor branche-organisaties en andere netwerken. De positie van vakbonden is zwak. Wellicht is gelijk aan Groot-Brittannië het reparatie-karakter van bedrijfsopleidingen - de compensatie van een gebrekkig initieel onderwijsbestel - dat verklaart dat de opleidingsinspanning van bedrijven in de VS toch niet beneden het (Europees) gemiddelde zitten.

Corrigeren we voor definitieverschillen en nemen we de CBS-definitie als uitgangspunt (inclusief indirekte kosten, exclusief overheid, leerlingwezen en on-the-job training), dan blijkt dat in alle landen anno 1987 ongeveer eenderde van de beroepsbevolking jaarlijks aan een bedrijfsopleiding deelneemt, waarmee 1½% van de loonsom gemoeid is. Nederland zit een weinig onder het gemiddelde. Recenter onderzoek in Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland doet vermoeden dat deze cijfers in een periode van vier jaar (Nederland: 1986-1990; Frankrijk en Groot-Brittannië 1987-1991) met ongeveer een kwart gestegen zijn.

Vervolgens is onderzocht of er zich in deze landen eenzelfde ordening aftekent naar opleidingsintensiteit op bedrijfsklasseniveau. Hoe meer deze patronen op elkaar lijken, hoe moeilijker het kennelijk voor een bedrijfsklasse is om via sectoraal opleidingsbeleid scholing in de branche te stimuleren. Het lukt branches dan amper zich in verhouding tot hun collega-branches te verbeteren (tenzij een branche zich in alle landen tegelijk verbetert). Diversiteit daarentegen duidt op manoeuvreerruimte. De rangschikking naar opleidingsintensiteit gaf in alle landen een overwegend overeenkomstig beeld te zien. Anderzijds waren de patronen ook niet dermate gelijkend dat op voorhand gesteld kan worden dat sectoraal opleidingsbeleid geen effect kan sorteren.

Enige andere uitkomsten van de landenstudies:

- Er is een lichte trend richting uitbesteden van opleidingen (incl. in-company),
- Het kleinbedrijf doet meer aan on-the-job training dan aan formele opleidingen. Grootste belemmeringen bij het ondernemen van scholingsactiviteiten

voor hun werknemers zijn de onmisbaarheidsproblematiek, onbekendheid en de kosten.

- Fondsvorming hoeft niet altijd te leiden tot een hogere scholingsinspanning, terwijl een hoge scholingsinspanning ook tot stand kan komen zonder collectieve arrangementen. Het risico bestaat dat met name het kleinbedrijf wel betaalt maar door een ingewikkelde uitkeringssytematiek, die bovendien alleen formele opleidingen betreft, onvoldoende er van geniet en er zelfs per saldo bij inschiet. Fondsvorming gericht op het stimuleren van opleiden zullen alleen dan tot het beoogde doel leiden indien gezorgd wordt voor:
  - een goed gestructureerd aanbod met een landelijk erkende kwalificatiestructuur
  - een eenvoudige regelgeving
  - de nodige voorlichting
- Deels in het verlengde hiervan: regionale en sectorale netwerken zijn van groot belang willen deze zaken gerealiseerd worden.

6.4 Sectorstudies

Na de meer internationale invalshoek in hoofdstuk 3 stonden de *hoofdstukken 4 en 5* in het teken van de sectorstudies. Voor een twaalftal branches is een omgevingsanalyse gemaakt. Verder is onderzocht wat de achtergrond is van het vigerende opleidingsbestel (of wat de redenen zijn dat zij geheel of bijna geheel ontbreekt) en wat de resultaten van het gevoerde beleid zijn, in termen van scholingsinspanning. In hoofdstuk 4 zijn een zestal sectoren aan de orde gekomen die al sinds een jaar of tien een vereffeningsfonds voor het leerlingwezen kennen, en die meestal in de tweede helft van de jaren tachtig deze kostenegalisatie ook op de scholing van werkenden zijn gaan toepassen. Vervolgens zijn in hoofdstuk 5 een zestal sectoren doorgelicht waar een dergelijk opleidingsfonds afwezig was of pas sedert enkele jaren bestaat. Aldus is gepoogd te achterhalen in hoeverre verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches het gevolg zijn van verschillen in branchestructuur en omgevingsfactoren tussen branches, en hoeverre organisatie- en financieringsstructuur alsmede arbeidsverhoudingen op branche-niveau een rol spelen? Bezien is wat de factoren zijn achter het opzetten van een sectoraal opleidingsbestel, en in welke mate zo'n systeem er in slaagt de knelpunten die spelen bij investeren in scholing weg te nemen.

Het analysekader was leidraad voor opzet en verslaglegging van de onderzoeksbevindingen. Hier zullen kort per onderdeel van dit kader de uitkomsten gepresenteerd worden. Voor een samenvatting per branche zij verwezen naar de betreffende paragraaf; elk sectorverslag is afgesloten met een kort resumé. Voor een uitgebreide samenvatting voor beide clusters van zes branches zij verwezen naar de slotparagrafen van beide hoofdstukken. Op deze plaats zullen de resultaten puntsgewijs, wederom lang de lijnen van het analysekader, weergegeven worden.

1. Bedrijfstakstructuur

Sectorstructuur. Gezocht is naar branches die gedomineerd worden door het kleinbedrijf. Voor de meeste sectoren is dit het geval. Alleen de metalelektro kent overwegend (middel)grote bedrijven, terwijl de haven wat de overslag betreft gedomineerd wordt door middelgrote bedrijven. Enkele branches (textiel, detailhandel, in mindere mate computerdienstverlening) kennen heel veel zeer kleine, en een paar zeer grote bedrijven. Voor de handel en de IT komt daarbij dat de sector niet een enkele CAO kent, maar meerdere, die bovendien niet de branche afdekken. Vooral deze niet-industriële branches kennen dus een wat heterogenere sectorstructuur.

Het is moeilijk verdere in meer algemene termen over sectorstructuur-ontwikkelingen te spreken. Elke sector kent zijn eigen, sectorspecifieke ontwikkelingen. In grote lijnen doet zich overal een differentiatie van de vraag voor. Dit vindt zijn oorzaak in technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Vooral de informatietechnologie doet nieuwe mogelijkheden ontstaan, zowel in aantallen produkten en produktvarianten, als in omstelsnelheid van machines. Maar ook sectoren die hier minder mee van doen hebben, overwegend in de dienstverlenende sector, worden geconfronteerd met de steeds heterogenere wensen van de consument.

Arbeidskwalificaties. Tot op het niveau van primair leerlingwezen blijven arbeidskwalificaties in overwegende mate bedrijfstakspecifiek. De zich voordoende specialisatie en differentiatie in produkt en markt leidt er wel toe dat het aandeel van de bedrijfsspecifieke kwalificaties licht toeneemt. Dit speelt meer voor de hogere opleidingstrajecten en binnen de bedrijfsopleidingen. Het in hoofdzaak blijvend bedrijfstakspecifieke karakter van arbeidskwalificaties vindt gedeeltelijk zijn reden in het feit dat er wel produkt- en marktspecialisatie optreedt, maar in veel mindere mate processpecialisatie. De computergestuurde produktie maakt wel differentiatie in output mogelijk, doch de schakering in kwalificaties die de besturing vereist gaat niet zover als de toegenomen produktvariatie. Deze procesvaardigheden komen wel bovenop de kennis over eigenschappen van produkt en grondstof. Binnen het totaalbeeld blijven bedrijfstakspecifieke kwalificaties overheersen, maar nemen bedrijfsspecifieke en proceskwalificaties wel iets in aandeel toe.

2. Omgevingsfactoren

Technologie. In alle branches heeft zich in de jaren tachtig een redelijke tot sterke toename van de omgevingsdruk voorgedaan. Een belangrijke factor hier is gelegen in de mogelijkheden van de informatietechnologie.

Computergestuurde machines werken nauwkeuriger en kennen snellere omsteltijden. Voorts maakt de computer dat informatie vlugger en ook in grotere hoeveelheden beschikbaar komt. Deze ontwikkelingen versterken de positie van de klant: er is meer mogelijk, hij kan zich daar veelal een goed beeld van vormen, en hij kan derhalve zijn eisen opschroeven. Veelvuldig werd gesproken van de omslag van een aanbieders- naar een vragersmarkt. In de brancherapporten is dit onderbouwd met talrijke voorbeelden. Vele respondenten wezen op verkorte afschrijvingstermijnen en levertijden. Een zeer voorzichtige schatting onzerzijds is dat afschrijvingstermijnen in de industriële sectoren tenminste gehalveerd zijn in de jaren tachtig, en de verkorting in levertijden in deze periode waarschijnlijk een nog

grotere is geweest. Deze aandacht voor de automatisering laat onverlet dat zich andere technische ontwikkelingen in de branches voordoen, doch het komt ons voor dat de versnelling zoals die geschetst is toch vooral haar oorsprong vindt in de nieuwe mogelijkheden van de informatietechnologie, en andere innovaties (wellicht met uitzondering van de bio-medische sector) in een niet of veel beperkter mate die tempo-intensivering hebben doorgemaakt.

Afzetmarkt. Hoewel er in veel branches al sprake was van een sterke (internationale) concurrentie wordt alom onderschreven dat deze in de jaren tachtig verder is toegenomen. De verkorte levertijden zijn hier een illustratie van, maar respondenten wezen ook op gestegen klanteisen en het groeiende gemak waarmee de consument van leverancier wisselt. Gewezen is op het fors toegenomen aantal kwaliteitsinitiatieven in de tweede helft van de jaren tachtig.

Alhoewel marktontwikkelingen an sich ook leiden tot een opleidingsvraag op het gebied van produktkennis en dienstverlening, moet toch vastgesteld worden dat het toenemende kritisch vermogen van de cliënten en de toegenomen concurrentie maar een beperkte direkte invloed hebben op de scholingsvraag. Toenemende concurrentie vindt zijn oorzaak in vooral technische (r)evoluties in informatietechnologie en vervoer, leidend tot meer kennis, meer mobiliteit en snellere produktie-omstellingen. De markt is het medium - zij dwingt niet direkt tot meer opleiden, maar indirekt: de aanbieder is namelijk op straffe van eliminatie gedwongen mee te doen met de nieuwe technologieën, met meer service en dergelijke. En daarmee stijgt zijn kwalificatiebehoefte. Deze wat Schumpeteriaanse visie is een bevestiging van het in paragraaf 1.4 genoemde onderzoek van SZW/Bakkenist (1988). Specifieke klantwensen leiden niet zozeer direkt tot meer scholing, maar de aanpassingen in het produktieproces om aan deze verlangens te voldoen brengen wel een kwalificatiebehoefte met zich mee.

Hetzelfde geldt voor de internationalisatie. Opvallend is dat aan de eenwording van Europa weinig waarde werd gehecht. Er is geen 1992-effect. Er is weinig behoefte aan extra scholing op intercultureel vlak of in talen, en ook indirekt verwacht men amper extra concurrentie (vgl. ook *European Industrial Relations Review*, feb. 1990). Men is al sterk internationaal, of het produkt/dienst is uit der aard lokatie-gebonden. Verscheidene (vooral industriële) branches met een flinke internationaal marktgebied behoren toch tot de sectoren met een lage scholingsinspanning (vgl. hoofdstuk 5).

Arbeidsmarkt. Ofschoon niet alle branches die structurele knelpunten op de arbeidsmarkt kennen een opleidingsfonds hebben, en niet alle branches met een dergelijk fonds al lang zulke knelpunten ervaren, lijkt het bestaan van langdurige onevenwichtigheden wel bij te dragen aan de vorming van een opleidingsfonds. De twee branches waar een kostenegalisatie juist is afgeschaft kennen beide ook een relatief ruime arbeidsmarkt. In het onderzoek is verder stilgestaan bij de verbreding van de wervingsinspanningen zoals die in verscheidene sectoren voordoet. Gevraagd of de ontgroening er toe leidt dat er meer aan scholing van het zittend personeel gedaan wordt antwoordden bijna alle respondenten bevestigend; dit doet zich voor of zal zich in de toekomst gaan voordoen. Men is zich terdege bewust van de implicaties van de demografische ontwikkeling voor de scholing van wer-

kenden. Het beeld van bedrijfsopleidingen als compensatie voor onvoldoende initieel onderwijs, de idee van regulier en vervolgonderwijs als communicerende vaten, vindt hier ondersteuning.

Overheidsbeleid. Nieuwe regelgeving alsmede maatschappelijke ontwikkelingen hebben de aandacht voor milieu en arbeidsomstandigheden sterk doen stijgen. Onduidelijk is in hoeverre hier een extra scholingsvraag uit voortkomt. Het lijkt er op dat dit wat arbo betreft voor de industrie zeker geldt. Voor de rest zit vermoedelijk wel groei in bewustwordingscursussen maar is overwegend sprake van kwalificaties die on-the-job kunnen worden eigen gemaakt.

Overzien we deze ontwikkelingen dan constateren we:

- ten eerste dat zich in alle genoemde omgevingsclusters processen afspelen die een stijgende vraag naar bedrijfsopleidingen met zich meebrengt,
- en ten tweede dat de technologische ontwikkeling in deze dominant is.

De dominantie van (informatie)technologie blijkt tevens uit de sectorale rangschikking.

Daar waar de automatisering het hardst gaat en de meeste repercussies heeft voor de werknemers wordt het meeste opgeleid. Zoals aangegeven spelen natuurlijk ook andere elementen mee: service en produktkennis brengen een scholingsvraag mee, de ontgroening doet de aandacht voor het aanwezige human capital toenemen, en veiligheidseisen kunnen tot opleiden nopen. Maar een rangschikking van de twaalf branches naar opleidingsintensiteit kan door te kijken naar het technologisch bestel voor een flink deel verklaard worden (vgl. paragraaf 5.6). Het belang van deze factor is in eerdere onderzoekingen (zie paragraaf 1.6 en paragraaf 3.2) onderkend, maar het gewicht ervan is mogelijk nog zwaarder.

3. Organisatie & Financiering

Organisatie. Wat de organisatie van opleidingen betreft spitst het onderzoek zich toe op de vraag in hoeverre opleidingen worden uitbesteed, intern plaatsvinden of in samenwerking met andere bedrijven in de branche vormgegeven worden.

Eerst is bezien wat het aandeel van de branche-opleidingsorganen op de opleidingsmarkt is. Vervolgens is bekeken of er een trend is richting uitbesteden van opleidingen door bedrijven aan bijvoorbeeld deze branche-instellingen, en, voor het leerlingwezen, het loskoppelen van de praktijkcomponent van het arbeidsproces en eventueel te laten plaatsvinden in (vaak door de sector gedragen) leerplaatsen.

De beperkte heterogenisering van arbeidskwalificaties betekent dat branche-opleidingsinstanties niet hoeven te vrezen dat zij veranderingen in de opleidingsvraag niet kunnen bijbenen doordat deze vraag zo divers wordt dat zij nauwelijks door een enkele instantie te verzorgen is. Dit laat natuurlijk onverlet dat een continue aanpassing van het cursusaanbod vereist is. Aanpassingen die gezien de snelle omgevingsveranderingen steeds vlotter moeten plaatsvinden. Meer dan door de beperkte heterogenisering in het kwalificatieprofiel zal het marktaandeel van deze instellingen bepaald worden door de mate waarin zij hun aanbod flexibel kunnen

aanpassen. Alhoewel hier geen exacte data over beschikbaar zijn schijnt het ons toe dat de branche-instellingen hier over het algemeen redelijk in slagen. Bijna alle instanties bieden hun modules uit het leerlingwezen-traject ook aan als bijscholing. Daarnaast worden regelmatig ook speciale bijscholingscursussen opgezet. Voorts verzorgen verscheidene instanties ook in-company projecten.

Zoals gezegd is niet precies bekend wat het marktaandeel van de sectorale organen is. Uit de twee CBS-enquêtes kan echter een globaal beeld verkregen worden. In 1986 bestond 31% van de externe opleidingen uit "branche-opleidingen", terwijl 58% van de gevolgde opleidingen verzorgd werd door particuliere instituten, en 6% door het regulier onderwijs. In 1990 werd 23% van de externe opleidingen georganiseerd door "branche-organisaties" (59% particulier, 11% regulier). Dit lijkt te duiden op een verlies van marktaandeel. Hierbij dient echter een kanttekening te worden geplaatst. Meer en meer laat de branche de opleidingen verzorgen door reguliere opleidingsinstanties (vgl. Horeca-SPEH). Het is echter nog steeds de branche die bepaalt en betaalt. Het verlies van marktaandeel is dan meer een definitiekwestie. Een verdeling van de aandelen van branche-instituten naar bedrijfsklassen wordt niet gegeven, wel naar bedrijfstakken. Dan blijkt dat in de bouw en de handel & horeca de branche-organisaties een bovengemiddeld aandeel hebben. Naast dat dit branches zijn met een sterk en flexibel opleidingsaanbod zijn het tevens sectoren (althans de horeca en in mindere mate de bouw) waar alleen scholing verzorgd door de eigen branche-organen gesubsidieerd wordt (dus geen cursussen van particuliere instanties), een zogenaamde "gesloten" stelsel. Dit versterkt natuurlijk de positie van deze instanties op de opleidingsmarkt.

Kijken we verder naar trends op het gebied van cursusverzorging, dan doemt de vraag op of er een *trend richting uitbesteden* van opleidingen plaats heeft.

In eerste instantie moet opgemerkt worden dat deze vraag eigenlijk alleen relevant is voor grote bedrijven. Het kleinbedrijf heeft veelal niet de capaciteit om bijscholing door eigen personeelsleden te laten verzorgen. En als dit al gebeurt zal het vaak meer het karakter hebben van werkplek-instructie dan dat men deze beschouwd als een formele opleiding. In de categorie bedrijven met 5 tot 100 werknemers vond in 1990 38% van de opleidingen intern plaats (wederom definitie CBS, dus inclusief in-company), in 1986 was dit 33%. Voor alle bedrijven lagen deze percentages op 65% respectievelijk 58%. Naast een illustratie dat het kleinbedrijf inderdaad meer extern opleidt leren deze cijfers dat, wellicht tegen de verwachting in, het juist de interne opleidingen zijn die relatief groeien. Hierbij moet aangetekend worden dat deze 65% inclusief in-company is. Deze vallen in de CBS-definitie onder "bedrijfsopleidingen" (interne opleidingen), maar worden door ons tot de externe opleidingen gerekend (zie paragraaf 1.3). In 1990 bleek bij de helft van alle interne opleidingen externe instanties te worden ingehuurd. In 70% van de gevallen betreft het particuliere instanties en in 14% branche-organisaties.

Uit ons onderzoek komt naar voren dat er van een lichte trend richting uitbesteden gesproken kan worden. In-company heeft dan wel de voorkeur; een extern instituut wordt ingehuurd voor het verzorgen van (onderdelen van) de opleiding die wel binnen het bedrijf uitgevoerd wordt. Op twee manieren is verzocht aan te geven wat de belangrijkste redenen achter deze keuze zijn; in eerste instantie tij-

dens het interview, in tweede instantie via de schriftelijke na-enquête met een voorgestructureerde keuze uit de achttal factoren achter zelf doen of uitbesteden van opleidingen (zie paragraaf 2.2; 2.8 en paragraaf 4.7 en 5.6). De bevindingen van beide vorsingen stemmen redelijk overeen.

Belangrijkste redenen om intern op te leiden zijn (in volgorde):

- de benodigde kwalificaties zijn bedrijfsspecifiek,
- het belang dat gehecht wordt aan de vorming van een bedrijfscultuur,
- de capaciteit is al aanwezig,
- intern opleiden wordt als snel en flexibel gezien,
- het strategisch belang van de kwalificaties.

Onvoldoende extern aanbod en de stabiele omgevingssituatie worden nauwelijks als redenen genoemd.

Belangrijkste redenen om extern op te leiden zijn (in volgorde):

- de capaciteit is in de organisatie niet aanwezig,
- de benodigde kwalificaties zijn generiek,
- het externe aanbod voldoet en is snel en flexibel,

Redenen van blikverruiming en een laag gebruik van de opleidingen worden enkele malen genoemd, een onzekere organisatie-omgeving lijkt als argument sec bijna geen rol te spelen.

Voor de hand ligt nu deze onderzoeksresultaten terug te koppelen naar de verschillende *theoretische concepten*. Dan blijkt dat de factoren die in de HRM-literatuur naar voren komen door de respondenten van belang worden geacht voor genoemde keuzebeslissing. Er zijn geen aanwijzigingen dat zij bepaalde elementen "vergeet". Benadrukt zij dat dit niets zegt over de waarde van de HRM-theorie, simpelweg omdat de HRM moeilijk als theorie kan worden beschouwd. HRM is meer een accentverschuiving in het personeelsbeleid, alwaar personeel meer als bron van opbrengsten wordt gezien dan als kostenpost, en waar personeelsbeleid meer geïntegreerd wordt in het bedrijfsbeleid en in de lijn van de bedrijfsorganisatie. De HRM doet minder dan het klassieke concept van een theorie "als ... dan" uitspraken. Het enige wat hiermee gezegd is in dat de beperkte aandacht die er is in de HRM/personeelsmanagement-literatuur voor het vraagstuk van de organisatie van opleidingen, in ieder geval die elementen naar voren worden gebracht die essentieel zijn voor de beslissing zelf doen of uitbesteden van opleidingen.

Het onderscheid dat de human capital theorie maakt tussen bedrijfspecifieke en generieke opleidingen blijkt zeker relevant. Weliswaar wordt dit inzicht vooral aangewend om meer helderheid te krijgen in de kwestie van verdeling van de kosten en opbrengsten over individuen, ondernemingen en maatschappij, maar de inzichten zijn tevens bruikbaar voor vraagstelling naar de organisatie van opleidingen.

Het begrip transactiekosten lijkt in dit kader eveneens van nut. Naast de gedragsveronderstellingen die zij introduceert wijst de TC-theorie op drie factoren van belang voor de selectie van de beheersstructuur. Eerste is de specificiteit van de transactie. Bij transactiespecifieke investeringen zal internalisering de voorkeur

krijgen. De reden hierachter is vermijding van een te grote afhankelijkheid van een (mogelijk onbetrouwbare) contractpartij. Men moet zich echter afvragen of het nu deze vrees voor te grote afhankelijkheid is die leidt tot internalisering, of misschien eerder de onmogelijkheid specifieke opleidingen uit te besteden. Het is op basis van onderliggende bevindingen niet mogelijk hier een uitspraak over te doen. Een tweede factor is de frequentie van de transactie. Bij lage frequentie is het meestal niet lonend intern op te leiden. In geval van een hoge frequentie wordt deze optie realistischer, maar kan nog steeds om andere redenen aan uitbesteden de voorkeur gegeven worden. Uit ons onderzoek komt de frequentie van de opleiding echter als determinerende factor niet zo sterk naar voren, zeker niet in verhouding tot de specificiteit van de kwalificaties, het element van bedrijfscultuur en de gepercipieerde efficiency en flexibiliteit van de eigen opleidingsafdeling in verhouding tot die van de markt. Op dit laatste wijst de Agency-benadering. Zij onderstreept het belang van een efficiënte aanbiedersmarkt en het vertrouwen wat de opdrachtgever in de opdrachtnemer kan stellen (te beïnvloeden door vertrouwenwekkende maatregelen van de aanbieders). Bij de derde factor uit de transactiekostentheorie, onzekerheid, is door ons opgemerkt dat onderscheid gemaakt dient te worden tussen omgevingsonzekerheid en contractonzekerheid. De TC-theorie doelt op de tweede vorm als zij stelt dat in een situatie gekarakteriseerd door hoge onzekerheid internalisering geprefereerd zal worden, ter vermijding van risico voortvloeiend uit opportunistisch gedrag. Betoogd is evenwel dat deze contractonzekerheid is de huidige westerse samenleving minder groot is. Maar ook omgevingsonzekerheid, zo blijkt uit onderhavig onderzoek, speelt een niet zo grote rol.

De netwerkbenadering tenslotte wijst op het bestaan en voordelen van samenwerking als optie tussen zelf doen en uitbesteden. Gesteld is dat organisatorisch bezien samenwerking bij opleiden niet op grote problemen hoeft te stuiten, daar het rendement van de investering redelijk voorspelbaar is. Minder voorspelbaar is waar dit rendement neerslaat, en het risico is dan ook meer gelegen in op het financiële vlak, de relatie tussen betalen en genieten. Voor het leerlingwezen is in paragraaf 2.5 gewezen op trends in en varianten van samenwerking in de praktijkcomponent van het leerlingwezen. Onze resultaten bevestigen het onderzoek van Frietman (1990) en wijzen op een zeer lichte trend richting verdergaande samenwerking in de vormgeving van deze praktijkcomponent, tot uiting komend in roulatiesystemen en het uit de dagelijkse praktijk halen van de eerste fase van het praktijkleren. Dit laatste geschiedt vooral met het oog op toenemende discrepanties tussen het gewenste startniveau en de opleiding van de (kandidaat)leerling. Ook speelt het afbreukrisico een rol, van belang indien bijvoorbeeld met dure machines gewerkt moet worden. Met het oog hierop constateren we verder een toenemend gebruik van simulatie-onderwijs en computer ondersteunend onderwijs (vgl. ook CIBB *Bulletin*, april 1993). Indien ook eigenschappen van natuurlijk materiaal als staal, stof en hout op de computer gesimuleerd kunnen worden zal deze trend kunnen doorzetten. On-the-job opleiden blijft nochtans voorlopig overheersen.

Financiering. In de vorige alinea is al even ingegaan op de financiële kant van samenwerking. Reeds enkele malen is geattendeerd op de mogelijkheden die een gedeeltelijke collectivisering van de kosten biedt om het investeringsrisico te onder-

vangen. Hierbij valt te denken aan overheidssubsidies en sectorale opleidingsfondsen. Knelpunten bij fondsvorming en effecten van subsidies zijn in deze studie bekeken. De knelpunten komen later, bij het bespreken van de arbeidsverhoudingen, aan de orde. Eerst is gekeken naar het effect van subsidies.

Prealabel was de vraag naar de *produktiviteit van een leerling* in het primaire traject in verhouding tot een volleerd vakman. Dit daar deze produktiviteit de relatieve waarde van de subsidie (relatief ten opzichte van de netto-kosten) bepaalt. Deze produktiviteit bleek zowel tussen bedrijven als tussen branches enorm uiteen te lopen. Gemiddeld kan deze evenwel op de helft tot tweederde gesteld worden. Uitdrukkelijk zij vermeld dat dit een landelijk gemiddelde is; zij verschilt sterk per branche en per bedrijf. Dit resultaat stemt overigens overeen met de onderzoeksbevindingen van Edding (1974) en recent Duits onderzoek.

Het *effect van subsidies* (BVL plus evt. egalisatiesubsidie van de branche) op het aantal aangeboden leerplaatsen wordt door een meerderheid der gesprekspartners aanwezig doch beperkt van omvang geacht. Een minderheid van de respondenten ziet een matig tot redelijk effect, en een kleine groep geïnterviewden dicht subsidies geen effect toe. Bij kleine bedrijven wordt het effect het grootst geacht. Recente onderzoeksuitkomsten bevestigen dit beeld van een zeker doch beperkt effect van subsidies op het aantal aangeboden praktijkleerplaatsen (CBA, 1991a; ROA, 1992b). In haar onderzoek naar de factoren achter het aantal leerovereenkomsten vindt het ROA (1992b, schattingsperiode 1965-1989) dat de BVJ een significant effect heeft, maar dat dit effect beperkt in omvang is. Een stijging van de subsidie met 10% zou het aantal primaire leerovereenkomsten met 0,5 à 0,9% doen stijgen (variërend per branche). Belangrijkste variabele blijkt gewoontevorming te zijn; bedrijven die al leerlingen in dienst hadden passen dit aantal vertraagd aan het door hen gewenste nieuwe optimum. Andere factoren als kapitaalintensiteit of bezettingsgraad (als conjunctuurindicator) blijken geen grote rol te spelen. Dit effect mag in percentages gemeten dan niet zo omvangrijk zijn, vertaald in guldens is het een beduidend groter. De 10% BVJ betreft een bedrag van enige honderden gulden, waar de 0,5-0,9% gaat over een leerling die 30 tot 50 duizend per jaar kost.

Voor de bijscholingssubsidies wordt in ons onderzoek een iets sterker effect gevonden. Dit kan niet aan de hoogte van de tegemoetkomingen liggen. Deze bedragen gemiddeld een kwart tot de helft van de totale kosten, wat lager ligt dan bij de vergoeding van het leerlingwezen (subsidies plus verevening als percentage van de netto-kosten). Het komt ons voor dat bijscholing een meer luxe-karakter heeft, en daarmee gevoeliger is voor financiële prikkels. Men is er van overtuigd dat een goede initiële opleiding een voorwaarde is voor een goed functioneren. De noodzaak van formele bijscholing wordt vaak veel minder gezien; bijvoorbeeld omdat de idee bestaat dat on-the-job training wel voldoende in de kwalificatiebehoefte kan voorzien. Bovendien is zo'n cursus wat gemakkelijker uit te stellen (nu te druk).

Hetzelfde kan gezegd worden van doelgroepsubsidies. Hoewel de respondenten over het algemeen door de veelheid aan arbeidsvoorzieningssubsidies geen exact zicht hadden op hoeveel de branche nu betaalt en hoeveel de overheid bijdraagt, werd wel betoogd dat deze projecten erg subsidie- en conjunctuur-afhankelijk zijn.

Ook voor projectsubsidies van overheidswege als SSWB en BBS geldt dat de meeste respondenten een gebrekkige kijk hadden op hun omvang en invloed. Een tentatieve conclusie kan luiden dat beide subsidies een stimulerende werking hebben, en er toe leiden dat er meer en uitgebreidere projecten ondernomen worden, maar dat zonder de subsidie de projecten ook wel ondernomen waren, zij het dan minder en minder uitgebreid. Het effect van de BBS (doelgroep) is overigens sterker. Deze conclusie is conform die van EZ/ITS (1991b).

Wegkoop. Het wegkopen van pas gediplomeerde leerlingen of ander geschoold personeel komt in de onderzochte sectoren in beperkte mate voor. Onderkend wordt dat de ondernemer zich hierdoor terughoudend kan opstellen als het gaat om investeren in personeel. Nochtans stellen de meeste respondenten geen aanwijzingen te hebben dat dit door de bedrijven als een dermate reëel knelpunt wordt gezien dat het zijn weerslag heeft op de opleidingsvraag. In enkele branches is bovendien in het systeem ingebakken dat de leerling tijdens zijn opleiding met meerdere werkgevers te maken krijgt. Voorts wordt in verscheidene sectoren gesteld dat met kostenegalisatie het "prisoners-dilemma" goeddeels ondervangen is. Daarnaast, zo wordt betoogd, is het vertrek van een leerling vaak te wijten aan de werkgever in kwestie wier arbeidsvoorwaarden blijkbaar onvoldoende zijn. Twee branches en een (haven)bedrijf kennen bij CAO een bindingsbevorderende maatregel. De grafische industrie kent de dubbele éénjaarsbinding en de metalelektro de aanblijfpremie. Hoewel het resultaat van beide maatregelen moeilijk meetbaar is, wordt zij door de meesten een zekere preventieve werking toegedicht. In de andere sectoren zijn geen plannen regelingen van gelijke strekking in te stellen. In een subsector in de grafische industrie is onlangs wel een bindende terugbetalingsregeling van kracht geworden.

Voor de bijscholing wordt het nemen van maatregelen tegen wegkoop geacht geheel de verantwoordelijkheid van de werkgever te zijn. Deze kan gebruik maken van concurrentiebedingen, transfersommen, terugbetalingsregelingen en dergelijke. De omvang van dit gebruik is volgens de gesprekspartners echter niet groot en beperkt zich hoofdzakelijk tot grotere bedrijven en midden- en hoger kader. De meeste respondenten zien geen of een langzame toename van dergelijke clausules.

MKB. Niet altijd doet het kleinbedrijf ten opzichte van het grootbedrijf onder in opleiden. In de horeca nemen kleine bedrijven een relatief bijna evenredig deel van de leerlingen voor hun rekening, in de bouw is hun aandeel zelfs bovengemiddeld. Maar in de meeste sectoren doen de grote bedrijven naar verhouding meer aan scholing.

Bedrijven met een (zeer) geringe omvang ontmoeten diverse problemen bij het opleiden. Vrijwel alle respondenten noemen de onmisbaarheidsproblematiek als belangrijkste belemmering voor het opleiden in kleine bedrijven. Naast de welhaast unaniem genoemde moeilijkheid van het niet of moeilijk kunnen vervangen van de werknemers wordt door hen als tweede en derde belemmerende factor wisselend de hoge kosten en onbekendheid met de mogelijkheden genoemd. Bij het financiële aspect wordt gezegd dat dit voor een klein bedrijf, waar de liquiditeit vaak een sterkere restrictie oplegt, zwaarder weegt dan in een groot bedrijf dat een meer

gelijkmatige orderstroom kent en meer mogelijkheden heeft tot het reserveren van een budget voor scholing. Deze conclusie komt ook naar voren in een verkennend onderzoek naar de effecten van de BVL een vijftal branches (CBA, 1991a). Bij het bekendheidaspect wordt niet zozeer een knelpunt gezien bij te weinig voorlichting. Elke ondernemer ontvangt tenminste eenmaal per jaar, doch meestal vaker, informatie over de scholingsmogelijkheden in de branche. Meer voorlichting zal zeker enig effect hebben, maar van meer belang is dat het aanbod van cursussen doorzichtig is en bij voorkeur te plaatsen is in een transparant algemeen aanvaarde kwalificatiestructuur. (vergelijk ook COB/SER; 1991)

Interessant is dat waar het gaat op het stimuleren van opleiden in kleine bedrijven op meerdere plaatsen in dezelfde oplossingsrichtingen gedacht wordt. In plaats van middels extra voorlichting de afzet van een enkele cursus te verhogen poogt men meer via het opzetten van een opleidingsplan het strategische belang van opleiden voor het voetlicht te brengen. De BOP's in de metalelektro zijn hier een voorbeeld van. Verder wordt sinds kort in enkele branches geëxperimenteerd met scholingsadviseurs die via een meer persoonlijke benadering de ondernemer onder de ogen brengen wat scholing voor zijn bedrijf kan betekenen. Ook raakt men er van overtuigd dat het enkel rondsturen van voorlichtingsmateriaal niet werkt als het aanbod niet doorzichtig is. Dit betekent een flexibel aanbod en eenduidige kwalificatiestructuur. Voorts wordt in enkele branches gedacht aan premiedifferentiatie of hogere subsidiepercentages voor het kleinbedrijf. Dit temeer daar het grootbedrijf, zo blijkt in enkele branches, ook hier (vgl. Groot-Brittannië en Frankrijk) sneller de weg naar de subsidiepotten weet te vinden.

Tenslotte is gevraagd in hoeverre kleine bedrijven hun lagere deelname aan bedrijfsopleidingen weten te compenseren door meer on-the-job training, kennisoverdracht van de ervaren vakman op de jonge kracht tijdens het reguliere produktieproces. Dit on-the-job opleiden zou in het kleinbedrijf vaker kunnen voorkomen, enerzijds uit noodzaak (men kan relatief minder tijd en geld aan formele opleidingen spenderen) anderzijds omdat het kleinbedrijf zich hier makkelijker voor leent, door zijn direkte, minder formele en flexibeler werkrelaties. Van de driekwart der respondenten die deze vraag beantwoordde stelde bijna de helft dat dit in beperkte mate het geval was, terwijl een kleine meerderheid zei dat dit zich in redelijke mate voordoet.

4. Arbeidsverhoudingen

Bij het achterhalen van de betekenis van *arbeidsverhoudingen* in het tot stand komen van een branche-opleidingsbeleid is eerst gevraagd naar het effect van de organisatiegraad van bonden. De relatie tussen organisatiegraad van vakbonden en het bestaan van een veelomvattend opleidingsbestel is niet eenduidig. In de grafische industrie, de metalelektro en de bouw wordt de kracht van bonden als belangrijke factor gezien bij het zo vroeg tot stand komen van een branche-opleidingsbeleid. Enkele groothandelssectoren, de horeca, en in mindere mate de metaalbewerking en de meubel laten echter zien dat bij een lage organisatiegraad een branche-opleidingsbeleid ook tot stand kan komen, terwijl in de haven het tot voor kort bestaan van een kostenegalisatie geheel buiten de machtige bonden om plaatsvond.

Naast de organisatiegraad van werknemerszijde spelen enige andere omstandigheden een rol. Men zou kunnen nagaan in hoeverre de organisatiegraad aan werkgeverszijde meespeelt, doch dit ligt hier toch minder voor de hand. Voor beide partijen is een hoge organisatiegraad prettig als teken van representativiteit, maar voor bonden komt een facet bij: zij is tevens een indicator van kracht indien een verschuiving optreedt van het overlegmodel richting onderhandeling of strijd. De mate waarin werkgevers zijn georganiseerd is op zo'n moment minder van belang dan het aantal (potentiële) stakers. Wat dan wel, bleek op voorhand moeilijk te zeggen.

Uiteindelijk bleek de acceptatie van fondsvorming met bijbehorende heffing door de andere partij, de werkgevers, onder meer af te hangen van:

- een markt die een lage toetredingsdrempel kent (grafisch, horeca, bouw) dan wel anderszins sterke fluctuaties kent in output en/of arbeidsvraag (grafisch, haven, horeca, bouw; in mindere mate metaal). Op straffe van elkaar dood te concurreren is samenwerking op een aantal gebieden dan geboden. Echter, andere sectoren met lage toetredingsbarrières als de handel en automatisering kennen geen opleidingsfondsen, wat impliceert dat er andere factoren zijn die de samenwerkingsgeneigdheid beïnvloeden.
- een dezer factoren is het standpunt dat de grote bedrijven in de branche innemen. In enkele branches is de vroege fondsvorming mede tot stand gekomen omdat deze groten een belang zien in het laten meebetalen door andere bedrijven aan opleidingen die zijzelf overwegend verzorgen, maar waar de gehele branche van geniet (metalelektro; in mindere mate horeca en grafisch). Waar geen fondsen tot stand zijn gekomen hebben de grote bedrijven een eigen CAO (detail), al lang eigen opleidingen (textiel), of worden de werkgeversorganisaties overheerst door kleine (conservatieve) ondernemers (handel, schoen);

Bij de positiebepaling van werknemers- en werkgeversorganisaties kan de interactie tussen vertegenwoordigers van beide organisaties een remmende of juist stimulerende rol spelen. Arbeidsverhoudingen zijn uiteindelijk verhoudingen tussen mensen. De rol van voormannen bleek in enkele gevallen duidelijk aanwezig. In enige branches was sprake van aanwijsbare voortrekkers (metalelektro, haven, groothandel; in mindere mate horeca, bouw) bij verschillende partijen zonder wie het opleidingsbestel niet of veel later tot stand zou zijn gekomen.

Naast deze drie elementen genoemd in het theoretisch kader kwamen in dit kader ook enige andere factoren naar voren die van invloed waren op het al dan niet tot stand komen van een sectoraal opleidingsbestel. Drie aspecten moeten worden genoemd, van wie de eerste twee trouwens raakvlakken vertonen met het element "sectorstructuur":

- de homogeniteit, niet zozeer in produkt doch veeleer in de basiskwalificaties van het produktieproces.
- het voorkomen van een of enkele CAO's, dan wel een CAO-traject.
- de uitruil in de CAO-onderhandelingen tegen loonstijging, atv of ontkoppeling leer-arbeidsovereenkomst (leidend tot een lagere beloning voor leerlingen) die zich in bijna alle branches heeft voorgedaan,

6.5 Conclusies

Na deze beknopte hoofdstuksgewijze weergave van dit onderzoek kan nu de balans worden opgemaakt. Hiervoor keren we terug naar de onderzoeksvraag die in deze studie centraal stond:

"In hoeverre zijn verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches het gevolg van verschillen in branchestructuur en omgevingsfactoren tussen branches, en hoeverre spelen organisatie- en financieringsstructuur alsmede arbeidsverhoudingen op branche-niveau een rol?"

Beantwoording van deze vraag geeft tevens de *conclusies* aan van deze studie. Eerst zal in algemene termen een antwoord geformuleerd worden op deze vraag. Daarna zal puntsgewijs ingegaan worden op de verschillende onderzoeksbevindingen aangaande de betekenis van de vier onderscheiden clusters van verklarende factoren, als onderscheiden in het analysekader. Dit analysekader is verder toegelicht in paragraaf 1.4-1.5 en hoofdstuk 2, en vormde de basis van de branchestudies in de hoofdstukken 4 en 5 besproken. De conclusies van deze hoofdstukken worden aangevuld met die voortvloeiend uit de internationale verkenning en kunnen verder vergeleken worden met ander, veelal recent, nationaal onderzoek. In sommige van de geformuleerde hypothesen ligt een beleidsaanbeveling in de stelling besloten.

Eerst willen we nog even stilstaan bij de methodologie. In paragraaf 1.7 is aangegeven dat onderhavig onderzoek een heuristisch, hypothese-vormend karakter heeft. Het onderzoeksveld heeft een korte historie. Pas in de tweede helft van de jaren tachtig is een redelijk beeld ontstaan van omvang en structuur van bedrijfsopleidingen. Ook ontwikkelde zich in deze periode een toenemende interesse in sectoraal opleidingsbeleid. Ondanks het brede onderzoek dienen de uitkomsten hiervan dan ook niet beschouwd als onloochenbare en onbetwistbare feiten, maar als voorlopige hypothese betreffende de invloed van verschillende elementen op de opleidingsintensiteit in een branche. Dit impliceert tevens dat verder onderzoek nodig is ter toetsing van deze veronderstellingen. De hypothesen (H) zullen genummerd weergegeven worden.

In haar kern behelsde de onderzoeksvraag in eerste instantie in welke mate de opleidingsintensiteit in een branche nu bepaald wordt door de *branchestructuur* en *omgevingssituatie*. Dit blijkt nu in belangrijke mate het geval te zijn. Deze twee voor de branche meer exogene factoren, factoren die beleidsmatig op korte termijn minder door de branche te beïnvloeden zijn, bepalen voor een groot deel de opleidingsintensiteit in de branche. Een eerste en tevens ook hoofdconclusie van dit onderzoek kan dan ook zijn dat

H1. De sectorale verschillen in de gemiddelde branche-opleidingsintensiteit kunnen in zeer belangrijke mate verklaard worden uit de sectorale verschillen in branchestructuur en omgevingsontwikkelingen.

Op een drietal wijzen kan dit geïllustreerd worden.

Ten eerste kwam het belang van deze voor de branche exogene factoren al naar voren uit het statistische onderzoek als besproken in het eerste hoofdstuk. Ofschoon het voor de verschillende sectorstructuur- en omgevingsvariabelen moeilijk operationaliseerbaar bleek te zijn in voor statistische bewerkingen eenduidige variabelen, duiden de verschillende regressie-analyses er op dat deze factoren een belangrijk deel van de verschillen in opleidingsintensiteit tussen branches kan verklaren.

Een bevestiging hiervan lijkt gevonden te kunnen worden in het sectorale patroon van opleidingsintensiteit in enige andere landen. Het feit dat deze rangschikkingen sterke gelijkenissen vertonen met die in ons land doet vermoeden dat een sectoraal opleidingsbeleid wel enig, maar toch een beperkt effect heeft. Hoe meer de patronen tussen landen op elkaar gelijken, hoe moeilijker het immers voor een bedrijfsklasse is om via sectoraal opleidingsbeleid scholing in de branche te stimuleren. Het lukt branches dan amper zich in verhouding tot hun collega-branches te verbeteren (tenzij een branche zich in alle landen tegelijk verbetert).

Ten derde blijkt dit uit de twaalf sectorstudies. Er bleken duidelijke relaties te liggen tussen bepaalde ontwikkelingen en patronen in een branche en de relatieve deelname aan bedrijfsopleidingen van werknemers in die branche.

De verschillende elementen uit deze ontwikkelingen en patronen zullen thans de revue passeren. Dit zal geschieden in dezelfde volgorde als in de brancheverslagen, een volgorde die is ingegeven door het analysekader weergegeven in hoofdstuk 1.

1. Bedrijfstakstructuur

Hier spelen twee elementen een rol: bedrijfsomvang en homogeniteit van de branche.

Omdat alhier vooral onderzoek verricht is in sectoren gedomineerd door kleine bedrijven, kon het belang van de factor bedrijfsomvang voor de opleidingsintensiteit in een branche via onderhavig onderzoek niet goed belicht worden. Dat de gemiddelde bedrijfsomvang in de branche van invloed is, is evenwel uit ander onderzoek duidelijk naar voren gekomen. In het kleinbedrijf wordt minder aan formele bijscholing gedaan dan in het grootbedrijf. Opgemerkt zij hier alleen dat wat het leerlingwezen aangaat de categorie zeer kleine bedrijven in enkele branches met een uitgebreid opleidingsbestel (zowel in financiële als organisatorische zin) qua opleidingsintensiteit niet onder doet voor de groten.

Moeilijker is de invloed van de homogeniteit van het produktieproces te bepalen. Dit onderzoek lijkt de conclusie van de COB/SER (1987a) te bevestigen dat deze invloed er is:

H2. Niet alle branches met een homogeen produktieproces hebben een uitgebreid sectoraal opleidingsbestel, maar wel is in heterogene branches een dergelijk bestel meestal afwezig.

Homogeniteit duidt hier niet op een gelijkheid van produkten, maar een gelijkheid in (basis)procédés, of nog beter aan deze procédés verbonden arbeidskwalificaties tussen bedrijven in een branche. Bij het begrip heterogeen moet overigens niet alleen gelet worden op het generieke karakter van de arbeidskwalificaties doch tevens op de omvang van de branche. De vele subbranches in de handel zullen

zeker redelijk homogeen zijn, maar de handel als geheel is toch als heterogeen te karakteriseren. Het begrip homogeen krijgt pas betekenis als de branche een bepaalde omvang heeft.

De meeste branches hebben te maken met een differentiatie in de vraag, veroorzaakt door technologische en maatschappelijke ontwikkelingen. Dit heeft enige, zij het beperkte, gevolgen voor het kwalificatieprofiel:

H3. Arbeidskwalificaties worden wel iets bedrijfsspecifieker maar blijven overwegend bedrijfstakspecifiek van aard. In de industriële branches krijgen de computergebonden kwalificaties meer een proceskarakter.

De beperkte heterogenisering van arbeidskwalificaties betekent dat branche-opleidingsinstanties niet hoeven te vrezen dat zij veranderingen in de opleidingsvraag niet kunnen bijbenen doordat deze vraag zo divers wordt dat zij nauwelijks door een enkele instantie te verzorgen is. Dit laat natuurlijk onverlet dat een continue aanpassing van het cursusaanbod vereist is. Aanpassingen die gezien de snelle omgevingsveranderingen steeds vlotter moeten plaatsvinden. Meer dan door de beperkte heterogenisering in het kwalificatieprofiel zal het marktaandeel van deze instellingen bepaald worden door de mate waarin zij hun aanbod flexibel kunnen aanpassen.

2. Omgevingsfactoren

Naast de branchestructuur blijkt de omgevingsdruk in belangrijke mate bepalend te zijn voor de opleidingsintensiteit in de branche. Overal versnellen de technologische ontwikkelingen en nemen de eisen op de afzetmarkt toe. Onder hypothese 1 is al aangegeven dat verschillen in omgevingsdruk in belangrijke mate bepalend zijn voor het de verschillen in opleidingsintensiteit tussen de branches.
Binnen de cluster omgevingsfactoren geldt dat:

H4. Het vooral de snelheid en diffusie van informatietechnologie is die hier van grote betekenis is. Hoewel marktontwikkelingen an sich ook leiden tot een opleidingsvraag op het gebied van produktkennis en dienstverlening, is het toch de (informatie)technologie is die in hoofdzaak verantwoordelijk is voor de veranderende functie-inhoud.

Waar branches een benedengemiddelde opleidingsintensiteit hebben, is deze grotendeels een gevolg van een technologisch minder geavanceerd produktieproces en/of een pas sinds kort op gang komende diffusie van computertechnieken, of het feit dat deze technieken weliswaar sterk penetreren in de branche, maar slechts een beperkt deel van het personeel raken. Een sterke concurrentiedruk alsmede verscherpte klanteisen zijn in alle branches aanwezig, ook in die met een lage opleidingsintensiteit. Zij leidt maar beperkt direkt tot extra scholing. Vraagontwikkelingen vinden hun oorzaak vooral in technische (r)evoluties in informatietechnologie en vervoer, leidend tot meer kennis, meer mobiliteit en snellere produktieomstellingen. Specifieke klantwensen leiden niet zozeer direkt tot meer scholing,

maar de aanpassingen in het produktieproces om aan deze verlangens te voldoen brengen wel een kwalificatiebehoefte met zich mee. Hetzelfde geldt voor de internationalisering - er is sprake van een meer indirekte invloed van toenemende concurrentie op de scholingsvraag.

Wat de andere omgevingsfactoren betreft:

H5. Voor de toekomst zullen demografische ontwikkelingen tot gevolg hebben dat er meer aan scholing van werkenden gedaan wordt. Waarschijnlijk leidt de ontgroening thans reeds tot een extra scholingsinspanning voor het zittend personeel vergeleken met 5 à 10 jaar geleden.

H6. Ontwikkelingen op het gebied van milieu en arbeidsomstandigheden zullen waar het om nieuwe kennis gaat veelal opgevangen worden via on-the-job training.

Naast bewustwordingscursussen en bijbehorende instructies zal vooral arbo in de industrie en transport tot meer scholing leiden. In het totaalbeeld is het aandeel echter niet zo omvangrijk.

Beleidsmatig betekent bovenstaande dat de marges om als overheid en/of sociale partners de opleidingsintensiteit in een branche te verhogen smal zijn. Of in een branche 10 of 50% van de werknemers jaarlijks een bedrijfsopleiding volgt, wordt goeddeels bepaald door de branchestructuur en de technologische ontwikkeling in de betreffende sector. Let wel, het gaat hier om het *sectorgemiddelde*. Uit het onderzoek van het NEI (1992) naar de factoren achter de scholingsintensiteit op *bedrijfsniveau* blijkt dat omgevingsfactoren in veel mindere mate de scholingsdeelname determineren, en dat beleidsvariabelen als het hebben van een scholingsplan een significant effect hebben op deze deelname. Maar voor de sector als geheel moet geconstateerd worden dat een beleid gericht op het wegnemen van knelpunten rondom en het anderszins stimuleren van scholing door het bedrijf maar in beperkte zin de gemiddelde scholingsintensiteit zal doen stijgen.

Kijken we dan naar deze beleidsruimte dan is het van belang te bezien:
- wat de ontwikkelingen zijn in de organisatie en financiering van bedrijfsopleidingen op meso-niveau,
- wat de knelpunten zijn bij de totstandkoming van een sectoraal opleidingsbestel,
- en wat de resultaten ervan zijn.

Ontwikkelingen, effecten en knelpunten van een branche-opleidingsbeleid komen in de derde en vierde cluster van factoren van het analysekader aan de orde. Naast de reeds genoemde heterogeniteit levert vooral het onderzoek naar de rol van *arbeidsverhoudingen* enige inzichten over deze *knelpunten bij het ontstaan* van een sectoraal opleidingsbestel, terwijl onder het kopje *organisatie en financiering* meer de *ontwikkelingen en effecten* aan de orde komen.

3. Organisatie & Financiering

Wat de organisatie van opleidingen betreft spitst het onderzoek zich toe op de vraag in hoeverre opleidingen worden uitbesteed, intern plaatsvinden of in samenwerking met andere bedrijven in de branche vormgegeven worden. Deze vraag lijkt van strategisch belang, daar de gekozen invulling het verdere speelveld van het opleiden afbakent. Vooral de optie samenwerking opent mogelijkheden om enige knelpunten rondom opleiden in ieder geval voor een deel weg te nemen.

Alhoewel hier geen exacte data over beschikbaar zijn schijnt het ons toe dat de branche-instellingen hier over het algemeen redelijk in slagen.

H7. Er wordt zowel voor de praktijkcomponent van het leerlingwezen als voor de bijscholing maar beperkt een trend richting uitbesteden van opleidingen gezien.

In de meeste branches geschiedt de bijscholing reeds extern. Dit heeft vooral te maken met de geringe bedrijfsgrootte van de meeste bedrijven. In enkele grote bedrijven wordt, behalve vanwege het bedrijfsspecifieke karakter van de arbeidskwalificaties, om redenen van vorming bedrijfscultuur en strategisch belang, alsook onvoldoende aanbod, intern opgeleid. Tegen een verdere externalisering werkt dat veel bedrijven, vooral kleine, gehecht aan "hun" leerling. Bovendien speelt praktijkleren een belangrijke rol (dienstverlening), of wordt uit concurrentiële overwegingen afgezien van enige vorm van samenwerking. Redenen om wel uit te besteden zijn het verminderen conjuctuurgevoeligheid en het ondervangen van een vergroot afbreukrisico. Een ontwikkeling richting off-the-job opleiden doet zich vooral voor waar het gaat om voorschakeltrajecten.

Alvorens onderzoek te doen naar de effecten van subsidies is gekeken naar de produktiviteit van een leerling in het primaire traject in verhouding tot die van een volleerd vakman. Zeer tentatief kan de volgende hypothese geformuleerd worden.

H8. De produktiviteit van een leerling loopt zowel tussen als binnen branches enorm uiteen. Gemiddeld bedraagt over de branches de produktiviteit van een primaire leerling ongeveer de helft tot tweederde van die van een volleerd vakman.

Daarna werd in de interviews het effect van subsidies aan de orde gesteld. Op basis van de antwoorden alsmede enige andere onderzoeksbevindingen kan het volgende gesteld worden.

H9. Subsidies hebben een beperkt doch zeker effect. Dit effect is groter bij bijscholings- en doelgroepsubsidies. Ook wegen zij zwaarder bij kleine bedrijven.

Dit beperkte doch zekere effect, het feit dat dit zich vooral voordoet bij bedrijven waar opleiden de grootste knelpunten geven (het kleinbedrijf), alsmede het alom ervaren rechtvaardige karakter (publieke financiering voor een ook publiek belang van een breed kwalificatieprofiel) rechtvaardigen een subsidiëring van de praktijkcomponent van het leerlingwezen. Dit geldt helemaal voor aparte bijdragen voor

doelgroepen, waar het publieke belang in verhouding tot het bedrijfsbelang nog iets sterker is dan bij subsidiëring van het leerlingwezen. Tevens lijkt een subsidie als SSWB en BBS ook de gewenste aanjaagfunctie te vertonen die beoogd werd.

Bezien we verder de effecten van een sectoraal opleidingsbeleid, dan leren zowel binnenlandse als buitenlandse ervaringen dat collectivisering van een deel van de opleidingskosten die bedrijven maken alleen onder bepaalde voorwaarden tot een zodanige verminderen van investeringsrisico's leidt dat er meer opgeleid wordt.

H10. Het effect van scholingssubsidies is groter naarmate:
- het uitkeringsbestel eenvoudig is,
- er een goed gestructureerd aanbod met een landelijk erkende kwalificatiestructuur bestaat,
- en zij gepaard gaat met de nodige voorlichting.

Wegkoop doet zich in alle branches voor, doch

H11. Het wegkooprisico wordt maar in beperkte mate als een sterke belemmering voor opleiden gezien.

Er is vaak in voldoende mate sprake van kostenegalisatie. De bindingsmaatregelen die enkele CAO's kennen worden redelijk positief gewaardeerd. Concurrentiebedingen en dergelijke lijken zich op bedrijfsniveau iets uit te breiden maar zijn nog beperkt tot hogere opleidingen en het grootbedrijf.

H12. De vervangingsproblematiek is de grootste belemmering voor het opleiden van personeel in het kleinbedrijf. De kosten, onbekendheid en een ondoorzichtig aanbod spelen verder een rol.

Speciale aandacht is uitgegaan naar het MKB. Gemiddeld wordt in kleine bedrijven minder opgeleid. Drie oorzaken komen hier naar voren.

Men is bezig met een meer persoonlijke benadering van de ondernemer. De compenserende werking van on-the-job training wordt hier op matig tot redelijk ingeschat.

4. Arbeidsverhoudingen

De relatie tussen organisatiegraad van vakbonden en het bestaan van een uitgebreid opleidingsbestel is niet eenduidig.

H13. De kracht van bonden is in enigermate een factor bij het tot stand komen van een sectoraal opleidingsbeleid, maar is slechts een factor in een geheel.

Er spelen tevens enige andere omstandigheden een rol, zoals de acceptatie van fondsvorming met bijbehorende heffing door de andere partij, de werkgevers.

H14. De acceptatie van fondsvorming met bijbehorende heffing door de werkgevers lijkt onder lijkt onder meer af te hangen van:

- een markt die een lage toetredingsdrempel kent danwel anderszins sterke fluctuaties kent in output en/of arbeidsvraag. Dit argument ligt dicht tegen het terrein van de sectorstructuur aan.
- het standpunt dat de grote bedrijven in de branche innemen. De welwillendheid van werkgevers lijkt groter indien er sprake is van werkgeversorganisaties gedomineerd door grote bedrijven. In de branches waar geen fondsen tot stand zijn gekomen hebben deze grote bedrijven een eigen CAO, al lang hun eigen opleidingen, of worden de werkgeversorganisaties overheerst door kleine (conservatieve) ondernemers.
- de aanwezigheid van voortrekkers.

Met betrekking tot dit laatste: in enige branches speelden individuele personen spelen soms een klaarblijkelijk zo sterk stimulerende rol dat een sectoraal opleidingsbeleid zonder hen niet of anders wellicht veel later tot stand was gekomen. Dit waren meestal individuele werkgevers, en soms een combine van een werkgever en een vakbondsman. Dit verschijnsel is niet alleen uit onze branchestudies naar voren gekomen; in Groot-Brittannië bleek in een kwart van de gevallen de top-manager een beslissende aanzet tot opleidingen te hebben gegeven. Overigens is ook het tegenovergestelde van zo'n "training champion" denkbaar; dat individuele personen het opzetten van een sectoraal opleidingsbeleid afremmen. Hier hebben wij in de branches van ons onderzoek geen harde aanwijzingen voor gevonden.

Bij de opleidingsfondsen die zijn opgericht sprake geweest van uitruil in de CAO-onderhandelingen tegen loonstijging of atv. Ook buitenlandse ervaringen leren dat

H15. Het tot stand komen van sectorale scholingsafspraken (leerlingwezen of bijscholing) vergemakkelijkt wordt indien de werknemers een deel van de kosten voor hun rekening nemen.

6.6 Evaluatie

Dit onderzoek naar de verschillen in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen tussen bedrijfsklassen vond plaats in een periode van sterk toenemende belangstelling van opleidingen door in bedrijven. Pas eind jaren tachtig was goed bekend wat omvang was van de uitgaven van bedrijven aan formele scholing voor hun werknemers. Toen kon ook het onderzoek naar de verschillen in deelname aan opleidingen tussen individuen, bedrijven bedrijfsklassen en landen op gang komen. En dit onderzoek kwam toen ook goed op gang. Voorliggend promotie-onderzoek is sterk gekleurd door het ontluikende karakter van het onderzoeksveld. Methodologisch is de onderzoeksaanpak gaandeweg opgeschoven van kwantitatieve naar een kwalitatieve werkwijze. Deels omdat steeds meer bleek dat de operationalisering van de verschillende verklarende factoren dermate veel problemen gaf dat een kwantitatieve werkwijze onvoldoende resultaat zou genereren, deels omdat in de periode

In Frankrijk, Groot-Brittannië en de VS worden *cursisten* geteld, en tellen de 42,7 + 11,6 + 2,8 + 0,7 = 57,8 personen als 57,8 mee in de meting "aantal cursisten per jaar".

In Nederland en Duitsland worden het aantal *cursussen* geteld, en tellen dus (42,7 x 1) + (11,6 x 2) + (2,8 x 3) + (0,7 x 4) = 77,1 personen in de meting mee.

De cijfers van deze laatste landen zijn derhalve 77,1/57,8 = 1,33 maal hoger.

In een eerdere OSA-studie werd voor de periode 1980-1986 een gemiddeld aantal cursussen per cursist van 1,45 gevonden (1990, 48). Alhoewel dit voor een periode van zes jaar aan de lage kant lijkt, moet bedacht worden dat ook de opleidingsintensiteit lager lag (18%). Uit het NEI-onderzoek (1991) blijkt dat 43% van het personeel in de steekproefbedrijven een of meer opleidingen heeft gevolgd; wanneer de personen die meer dan één opleiding hebben gevolgd dubbel worden geteld dan is sprake van een deelnemingspercentage van 50. Zij vinden een verhoudingscijfer van 50/43 = 1,16. Tenslotte werd voor Frankrijk voor de periode 1980-1985 gevonden dat de jaarlijkse 2 miljoen cursisten gemiddeld 2,3 miljoen cursussen volgden. Dit verhoudingscijfer van 1,15 zou bij de hogere opleidingsintensiteit van nu wellicht ook hoger liggen.

Bij gebrek aan beter zijn de cijfers over deelname voor Frankrijk, Groot-Brittannië en de VS met 33% verhoogd, om vergelijkbaar met Nederland en Duitsland het aantal cursisten te meten.

Bijlage 3.2

Toelichting berekeningen Tabel 1 - internationale vergelijking omvang bedrijfsopleidingen

Voor *Nederland* is uitgegaan van de CBS-enquête. Het bestand primair leerlingwezen bedroeg voor de in het onderzoek meegenomen sectoren voor 1986 78 duizend (SZW, Schoolverlatersbrief 1987). De kosten van een praktijkopleiding van een leerling zijn door het VNO geraamd op 14 duizend gulden per jaar (na aftrek van BVL) (VN0, 1991). De loonsom in de private sector bedroeg voor 1986 177 miljard, minus 14 miljard gezondheidszorg geeft 162 miljard. Delen we 2,3 op 162 dan wordt de 1,4% verkregen.

Voor *Groot-Brittannië* moet de £ 14.4 miljard gecorrigeerd worden voor het overheidsdeel (£ 4,9 miljard = 5,2 minus 300 miljoen opleidingsuitgaven van publieke nutsbedrijven) en voor het on-the-job deel (54%). De resterende 4,4 miljard is inclusief leerlingwezen. De kosten van een leerling (loon en begeleiding minus YTS) zijn conform de bevindingen van *Training Agency* (1989c, 10) gesteld op £ 3.652, op 450 duizend leerlingen is dit £ 1,6 miljard. De 450 is een gemiddelde van YTS-deelname (375) en Training Agency bevinding (650) minus de leerlingen uit de gezondheidszorg (10%)[1]. Resteert £ 2.8 miljard exclusief leerlingwezen. De private loonsom bedraagt £ 172 - 13 gezondheid (schatting)[2] - 2 Landbouw/visserij = 158. Delen we 2,8 op 157 dan wordt 1,8 verkregen. De off-the-job deelname van 35% is de resultante van een deelname-intensiteit van 31% bij de private sector en 43% bij de overheid (Training Agency, 1989c, 18). Corrigeren we de 31% off-the-job deelname in de private sector voor het leerlingwezen dan resteert een percentage van 28 (een percentage wat ook genoemd wordt in de Managing Chart).

Voor *Duitsland* is uitgegaan van de IDW-berekening, geschoond voor congressen en on-the-job: 32% deelname (absoluut: 5,4 miljoen cursisten), en DM 14,6 miljard aan uitgaven. Bij de kosten zijn inbegrepen de 2,1 miljard aan uitgaven voor bedrijfsopleiders. Voor het leerlingwezen is uitgegaan van de deelname en kosten van het duale stelsel, 1,7 miljoen resp. 32 miljard DM. Daar het leerlingwezen zich bijna geheel in de private sector afspeelt, is maar voor 0,1 miljoen deelnemers gecorrigeerd voor publieke deelname (gezondheidszorg, met name (tand)arts-assistenten). De loonsom in de private sector exclusief gezondheidszorg

---

1 In de Managing Chart van de Europese Commissie/Force wordt uitgegaan van 420 duizend. Het hiermee gemoeide bedrag is £ 1,2 miljard.

2 Voor de landen waar de loonsom gezondheidszorg niet apart in de statistieken vermeld werd, is deze geschat op 7,5% (iets onder het Nederlandse aandeel).

(schatting) en landbouw bedroeg DM 830 miljard Delen we 14,6 op 830 dan wordt 1,8 verkregen.

Voor *Frankrijk* is gecorrigeerd voor *formation en alternance* en *congé individuel* (resp. 4,5 en 3,8 miljard FF[3], resteert 20,4 miljard FF. Deelname aan het LW excl. gezondheidszorg is 200 duizend. Kosten voor de bedrijven zijn mij onbekend; ik heb ze gesteld op FF 40.000 per leerling (gemiddelde van de kosten van een leerling in de andere landen). Het bedrag is opgehoogd met de 20% niet-gedeclareerde kosten (zie tekst). In het verlengde hiervan is ook de deelname met 20% verhoogd. De loonsom in de private sector exclusief gezondheidszorg (schatting) bedroeg FF 1895 miljard. Delen we 20,4 x 1,2 op 1895 dan wordt 1,3 verkregen.

Voor de VS is uitgegaan van de $ 30 miljard aan directe kosten. Hier moeten eerst de branches onderwijs en gezondheidszorg af; deze worden niet tot de overheid gerekend en zijn wel in de tellingen meegenomen. Het gaat hier om ongeveer een kleine $ 5 miljard. Als we bedenken dat veel opleidingen in de VS door de werknemers in hun vrije tijd ('s avonds) worden gevolgd, dan zijn de indirecte kosten lager dan de 1:1 vuistregel. Een grove schatting is dat de totale kosten aan bedrijfsopleidingen dan $ 40-45 miljard bedragen. Corrigeren we voor het leerlingwezen (8 à 10 miljard), dan praten we over 35 miljard, tegen een bruto-loonsom van $ 2012 miljard (2214 - 174 gezondheid - 28 onderwijs) in de private sector is dit 1,7%.

Door het weglaten van uitgaven aan opleidingen van de kleinste bedrijven in Frankrijk, Groot-Brittannië en Nederland zijn de uitkomsten voor dit land licht negatief beïnvloed tegenover Duitsland en de VS.

Dat de uitgavenquota lager liggen dan de percentages die in de nationale surveys worden genoemd (bijvoorbeeld 2,54% voor Frankrijk, 1,5% voor Nederland) heeft twee oorzaken. Ten eerste kan het bedrag in de noemer ruimer zijn dan de loonkostendefinitie in het nationale onderzoek. Ter illustratie: de loonsomgrondslag in het CBS-onderzoek bedroeg 150 miljard (2,3 miljard/1,5%), terwijl in de VN/OESO het getal 177 miljard terugkomt. Voordeel van laatste noemer is zoals gezegd de vergelijkbaarheid tussen landen. Ten tweede is gecorrigeerd richting een "engere" definitie, waardoor uitgaven aan leerlingwezen en educatief verlof zijn uitgesloten, dit ook weer vanwege de vergelijkbaarheid. Vooral voor Frankrijk werken beide correcties in neerwaartse richting.

---

[3] Cijfers 1989, CEREQ, 1991; voorzover bekend wijken deze niet veel af van de cijfers over 1987 - 18% van de 28,6 miljard FF, Centre Inffo, 1989).

Bijlage 3.3

Data on training by enterprises: different sectors of industry

	PARTICIPANTS / EMPLOYEES		
	1984 US	1986 NL	1986 F
Agriculture	2	4	22
Mining	18	--	--
Oil, gas	--	129	43
Coal production	--	--	52
Industry	9	30	24
Food, beverages	6	20	20
Basic metal	6	52	37
Construction materials	6	20	19
Chemicals	16	75	33
Metal products	7	11	14
Machine industry	17	21	18
Electrical machinery	15	45	28
Transport industry	11	28	27
Textiles, clothing	1	10	12
Leather products	--	1	9
Lumber, furniture	4	2	10
Paper industry	6	35	20
Printing, publishing	4	17	13
Rubber industry	7	22	20
Public utilities	20	31	50
Construction	4	8	9
Trade	4	12	18
Wholesale	7	17	18
Retail	3	8	20
Reparation	--	12	20
Hotels, restaurants	7	16	17

	PARTICIPANTS / EMPLOYEES		
	1984 US	1986 NL	1986 F
Transportation	11	32	44
Road transport }		12	32
Inland shipping }	7	7	15
Expedition }		13	20
Rail and air transport }		80	67
Post, communication	18	38	--
Commercial services	--	40	38
Banking	18	66	62
Insurance	12	82	43
Business services	7	37	23
Non-commercial services and services to the public	--	--	21
Hospital	27	--	--
Medical, exc. hospital	16	--	--
Educational	14	--	--
Public administration	21	--	--

Notes: Figures from France and the Netherlands are from Enterprises surveys. US figures calculated from US Census Bureau and an estimated average participation of 10%.

Source: Netherlands Central Bureau of Statistics, *CEREQ*, Carnevale and Gainer.

Bron: Boot, 1989.

LITERATUUR

Aa, van der R., A. Vlaanderen, *Een weg met hindernissen* - Een onderzoek naar instroombevordering van niet-reguliere arbeidsmarktgroepen voor de branches metaalbewerking en installatietechniek, EUR/RISBO, Rotterdam, oktober 1991.

Aalders, M.J.A.M., *Technologische ontwikkeling en opleidingsniveau*, EUR, Management Report Series 81, Rotterdam, november 1990.

id., *Bedrijfsopleidingen in internationaal perspectief - een vergelijkende analyse tussen Nederland, Groot-Brittannië, Duitsland, Frankrijk en de Verenigde Staten*, EUR, Management Report Series 108, Rotterdam, februari 1992.

Aalders, M.J.A.M., Bosch, F.A.J. van den, Industrial training in The Netherlands: a comparison with some other EC countries, in: *Journal of European Industrial Training*, vol. 15, no. 6, p. 19-22.

ABN Bank, *Softwarebureau's*, Amsterdam, 1989.

Adviescommissie inzake de voortgang van het industriebeleid (Cie. Wagner), *Verslag van werkzaamheden* no. 1-4, 1982-1983.

Akkermans, D., *Onderwijs en arbeidsmarkt - diskrepanties en mobiliteit*, in: Tijdschrift voor Politieke Ekonomie, 12/1, 1989, p. 96-123.

Albeda, W., Veen, A.P. van, *Onderwijs en economie: een Gordiaanse knoop?*, in: Maandschrift Economie, jrg. 49, 1985, p. 99-112.

Alchian, A.A., Demsetz, H., *Production, information costs, and economic organization*, in: American Economic Review, 1972, 777-795.

Alchian, A.A., Woodward, S., The firm is dead, long live the firm - a review of Oliver E. Williamson's The economic institutions of capitalism, in: *Journal of Economic Literature*, 1988, p. 65-79.

Alders, J.A.J., Haan, L. de, *Macro-economische en financieringsaspecten van de bouw*, Rotterdamse Monetaire Studies nr. 31, EUR, Rotterdam, 1988.

Aldrich, H., The origins and persistence of social networks - a comment, in: Marsden, P.V., Lin, N. (eds.), in: *Social structure and network analysis*, Sage, Beverly Hills, 1982.

Aldrich, H., Whetten, D.A., Organization-sets, action-sets, and networks: making the most of simplicity, in: Nystrom, P.C., Starbuck, W.H. (eds.), *Handbook of organizational design*, vol. 2, Oxford, 1981.

Amro Bank, economisch bureau, *Op weg naar 1992 - Textiel- en kledingbranche*, Amsterdam, oktober 1988.

Amsterdam Consulting Group, *Internal market: a challenge for the wholesale trade*, Amsterdam, February 1990.

Anthony, R., *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis*, Boston, 1965.

Arboraad, *Advies inzake wijziging van de Arbeidsomstandighedenwet in verband met de uitvoering van de EG-Kaderrichtlijn van 12 juni 1989*, Advies no 71., Zoetermeer, 1992.

Arbouw, Stichting, *De Europese Gemeenschap en de bouw: arbeidsomstandigheden en de interne markt*, Amsterdam, juni 1990.

Assche, E. van, Vandewattyne, J., *De vormingsinspanning van de ondernemingen in België*, Stichting Industrie-universiteit, Brussel, 1989.

Auer, P., Beroepsgerichte bij- en nascholing voor werknemers: Europa, een wereld van verschillen, in: *Beroepsopleiding*, 1992/1, p. 18-23, CEDEFOP.

AWV Algemene Werkgevers-Vereniging, *Scholing & opleiding in het ondernemingsbeleid: een handreiking voor kleinere ondernemingen*, Haarlem, 1988.

AVBB Algemeen Verbond Bouwbedrijf, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag.

Axelrod, R.M., *The evolution of cooperation*, New York, 1984.

Baird, L., Meshoulam, I., Managing two fits of strategic human resource management, in: *Academy of Management Review*, Mississippy State, 1988, p. 116-128.

id., Proactive human resource management, in: *Human Resource Management*, Ann Arbor, 1987, p. 483-502.

Bakens, W.P.J., *Bouwen aan 2005*, diss., TU Eindhoven, Tutein Nolthenius & Bakkenist, Spits en Co., Amsterdam, 1988.

Bakker, B.F.M., Hoogteijling, E.M.J., Arbeidsmobiliteit en beroepsbevolking: een conceptuele verkenning, in: *Supplement Sociaal-Economische Maandstatistiek*, 1989/5, p. 4-10.

Bantje, H.F.W., Wolk, E. van der, *Personeelsbeleid heden en morgen*, Alphen aan den Rijn, 1982.

Bardeleben, R. von, e.a., Weiterbildungsaktivitäten von Klein- und Mittelbetrieben im Vergleich zu Grossbetrieben, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP*, 1989/6, p. 3-8.

Barnea, A., Haugen, R.A., Senbet, L.W., *Agency problems and financial contracting*, 1985, Englewood Cliffs, NJ.

Barron, J.M., Black, D.A., Loewenstein, M.A., Job matching and on-the-job training, in: *Journal of Labor Economics*, 1989, vol. 7/1, p. 1-19.

Bartel, A.P., Lichtenberg, F.R., The comparative advantage of educated workers in implementing new technology, in: *The Review of Economics and Statistics*, vol 69/1, February 1987, p. 1-11.

Becker, G.S., Human Capital: *A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*, National Bureau of Economic Research, New York, 1964.

Bedrijfschap Horeca, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag.

id., *25 jaar Bedrijfschap Horeca*, Den Haag, 1980.

id., *Moeilijk vervulbare vacatures in de horeca*, door A. van Delft, Den Haag, 1988(a).

id., *Arbeid en gezondheid van horeca-werknemers* - deel I: restaurants en cafetaria's, door M. de Vries, Den Haag, juli 1988(b).

id., *Arbeidsmartkprofielen horeca - vraag en aanbod rond functies in de horeca*, Den Haag, 1989.

id., *Informatiesysteem Arbeidsmarktontwikkeling Horeca ISAH*, Den Haag, mei 1990.

id., *Horeca-arbeidsmarkt*, Den Haag, januari 1992(a).

id., *Start en uitbreiding van horecabedrijven*, Den Haag, januari 1992(b).

id., *Verbetering Arbeidsomstandigheden*, Den Haag, maart 1992(c).

Bedrijfschap schoendindustrie, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Van Spaendonck Secretariaten, Tilburg.

Behrman, J.R., Schooling and other human capital investments: can the effects be indentified?, in: *Economics of Education Review*, vol. 6 no. 3, 1987, p. 301-305.

id., Birdsall, N., The quality of schooling: quantity alone is misleading, in: *American Economic Review*, 1983, p. 928-946.

Beer, M., *Human Resource Management. A General Managers Perspective*, New York, 1985.

Begg, I.G., Blake, A.P., Deakin, B.M., YTS and the labour market, in: *British Journal of Industrial Relations*, 1991, p. 223-236.

Berg, S.V., Hoekman, J.M., Entrepreneurship over the product life cycle: Joint venture strategies in the Netherlands, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.

Berg, M.A.M.C. van den, *Samenwerkingsvormen in de bouw*, diss. KUB, Deventer, 1990.

• Bergenhenegouwen, G.J., *Strategisch management en opleidingen*, Universiteit van Amsterdam, april 1990.

Berton, F., Podevin, G., Vingt ans de la formation professionnelle continue: de la promotion sociale a la gestion de l'emploi, in: *Formation Emploi*, no. 34, p. 14-30.

Bertrand, O., *Retail trade - International trends and national features*, in: Training & Employment *French Dimensions*, no. 5, CEREQ, 1991.

Beije, P.R., *Innovatie en informatie-overdracht in interorganisatorische netwerken*, diss., Rotterdam, 1989.

BIBB Bundersinstitut für Berufsausbildung, *Arbeitsteilige Ausbildung im Verband mehrerer Betriebe*, door K. Hensge, K. Meyer, Heft 109, Berlin/Bonn, 1989.

id., *Evaluierung der neugeordneten industriellen Metall- und Elektroberufe*, door U. Grünewald, *BIBB Berichte no. 110*, Berlin/Bonn, 1989.

Biemans, W.G., *Developing innovations within networks - with an appication to the Dutch medical equiment industry*, diss., Eindhoven, 1989.

Biesen, F. van, Zee, H. van der, Het educatieve aspect van organisaties, in: *M&O*, 1985/4, p. 301-315.

Bishop, J.H., The recognition and reward of employee performance, in: *Journal of Labor Economics*, 1987, vol.5/4, p. S36-S56.

id., *Do employers share the costs and benefits of general training?*, Cornell University, working paper 88-08.

Blau, D.M, Robins, P.K., Training programs and wages - a general equilibrium analysis of the effects of program size, in: *Journal of Human Resources*, 1987, vol. 22/1, p. 112-125.

Blaug, M., Where are we now in the economics of education?, in: *Economics of Education Review*, 1985, vol. 4/1, p. 17-28.

• Bloemer, M.C., Haan, M.H.J., den, *Werken aan een blijvend concurrentievoordeel van de Rotterdamse haven*, scriptie EUR, Rotterdam, juni 1992.

BMWB Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft, *Berichtsystem Weiterbildungsverhalten 1988*, door H. Kuwan, Bonn, 1989.

id., *Grund- und Struktur Daten 1990/1991*, Bonn, November 1990.

id., *Zahlenbarometer - Ein bildungsstatistischer Uberblick 1990/1991*, Bonn, Dezember 1990.

Boer, J. de, Ingen, D.C. van, *Een prijs voor onderwijs*, Instituut voor Onderzoek van Overheidsuitgaven, Den Haag, 1980.

Bolhuis, S., De afbakening en indeling van volwassenen-educatie, in: *Tijdschrift voor Andragologie*, 1979, 154-165.

Bolweg, J., Beleid, beleidsverandering en personeelsmanagement, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1987/4, p. 11-15.
Bomers, G.B.J., Gaspersz, J.B.R., Strategisch human resource management, in: *Harvard Holland Review*, Amsterdam, 1989, p. 42-47.
Boot, P.A., Bedrijfsopleidingen - Ontwikkelingen, knelpunten en kansen, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1988/1, p. 27-36.
id., *Information on labour market issues - trends in the Netherlands. Training in the Netherlands*, Paper Sociale Zaken en Werkgelegenheid, januari 1989.
id., *Further education and training of adults*, paper presented for EALE-conference in Lund, Sweden, september 1990, SZW, Den Haag, 1990.
Börsch-Supan, A., Education and its double-edged impact on mobility, in: *Economics of Education Review*, 1990, vol. 9/1, p. 39-53.
Bouw- en Houtbond FNV, *Steigers Weg! Bouw- en Houtbonden van verdeeldheid naar eenheid*, Bouw- en Houtbond FNV, Woerden, 1982.
id., *Verandering, vernieuwing, verbetering*, congresnota, Woerden, 1989.
id., *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Woerden.
Bosch, F.A.J. van den, *Over de grenzen van organisaties*, oratie EUR, Rotterdam, mei 1989.
Boyer, E.L, Elementary and secondary education, in: D.W. Hornbeck & L.M. Salomon (eds.), John Hopkins University, Baltimore, 1991.
Bremer, W., *Theorieën over de arbeidsmarkt en arbeidsgedrag in de bouw*, diss. Tilburg, Wolters Noordhof, Groningen, 1991.
Bruin, H., Aanbieders van bedrijfsopleidingen, in: *Opleiding en Ontwikkeling*, Den Haag, 1988/3.
id., Selectie van bedrijfsopleidingen, in: *congresverslag "Effectief Opleiden"*, Nederlands Studie Centrum, 1990, Vlaardingen.
Bruining, J., Huijgen, J.H., Williams, A.R.T. (red.), *Organisatie en Opleiding. Een uitdaging van en voor managers*, Leiden, 1983.
Bruining, J., Ouwerkerk, O., *Sterkte/zwakte onderzoek naar het management van opleiding en training*, EUR/Centrum voor Bedrijfseconomisch Onderzoek, Rotterdam, 1986.
Buckley, P.J., Casson, M., A theory of cooperation in international business, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
Bunt, J., Dreesmann, A.C.R., Goud, C. (red.), *Dynamiek in de distributie*, Kluwer/VEDIS, Deventer/Den Haag, 1989.
Bureau of Labor Statistics, US Department of Labor, *Occupational projections and training data*, Bulletin 2351, april 1990.
Burgelman, R.A., Managing corporate entreprenuership: new structures for implementing technological innovation, in: *Technology in Society*, 1985, p. 91-103.
Burt, R.S., Models of network structure, in: *Annual Review of Sociology*, 1980, 79-141.
Butler, J.E., Human resource management as a driving force in business strategy, in: *Journal of General Management*, 1988, p. 88-102.
Campbell, A., Warner, M., Strategic choice, organisational change, and training policies: case studies in high technology firms, in: *Journal of General Management*, 1988, p. 56-77.
id., *New technoloy, engineering skills and industrial relations in British manufacturing industry*, Management Studies research paper 15/90, Cambridge, october 1990.
Carey, M.L., *How workers get their training*, Bureau of Labor Statistics, Bulletin 2226, Washington D.C., February 1985.
Carnevale, A.P., The Learning Enterprise, in: *Training and Development Journal*, January 1986, p. 18-26.
Carnevale, A.P., Gainer, L.J., *The Learning Enterprise*, American Society for Training & Development, Alexandria, VA, 1989.
Carnevale, A.P., Gainer, L.J., Villet, J., *Training in America - The organization and strategic role of training*, Jossey Bass, San Francisco/Oxford, 1990.
Casey, B., Recent Developments in the German Apprenticeship System, in: *British Journal of Industrial Relations*, 1991, p. 205-221.
CBA Centraal Bureau Arbeidsvoorziening, *Bijdrageregeling Vakopleiding Leerlingwezen (BVL) 1991/1992*, Rijswijk, juni 1991(b).
id., *De Bijdrageregeling Vakopleiding Leerlingwezen - Signalen vanuit de praktijk van vijf fondsen*, OAV-rapport 91-05, Rijswijk, maart 1991(a).
CBGB Centraal Bureau voor de Grafische Bedrijven, *Beleidsplan BVL 1992-1993*, Amstelveen, augustus 1992.
CBL Centraal Bureau Levensmiddelenhandel, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag.
CBM Centrale Bond van Meubelfabrikanten, *Meubelindustrie in beeld - Jaaroverzicht*, verschillende jaargangen, Haarlem.
id., *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Haarlem.
CBPEN Commissie Bevordering Plaatselijke Educatieve Netwerken, *Door planning tot educatieve netwerken: een afbakening van verantwoordelijkheden en functies*, tweede advies, Amersfoort/Den Haag, april 1977.

id., *Economische aspecten van de volwasseneneducatie - enkele deelstudies*, onderzoeksrapportJ. Hajer, P.A. Hey, januari 1979.
id., COS Commissie Open School, *Kosten en financiering van de volwasseneneducatie in de toekomst*, derde resp. zevende advies, Amersfoort, juli 1978.
CBS Centraal Bureau voor de Statistiek, Profielschets van de deelnemer aan volwasseneneducatie, in: *Sociaal-Cultureel Kwartaalbericht*, 1984/2, door H. Kok, P. Spannenburg, p. 70-76, 1984(a).
id., Deelname aan bedrijfsopleidingen in Nederland, in: *Supplement Sociaal Economische Maandstatistiek*, 1984/4, p. 12-22, door M.G.K. Einerhand, M.J. Meesters, P.N.J. Spannenburg, 1984(b).
id., *Automatiseringsstatistieken - particuliere sector*, Den Haag/Heerlen, verschillende jaargangen.
id., *De kapitaalgoederenvoorraad in Nederland*, Den Haag/Heerlen, verschillende jaargangen.
id., *Maandstatistiek van de industrie*, Den Haag/Heerlen, verschillende jaargangen.
id., *Bedrijfsopleidingen in Nederland 1986*, Staatsuitgeverij, Den Haag/Heerlen, oktober 1988(a).
id., Het economisch rendement van onderwijs, In: *Supplement bij de Sociaal-economische maandstatistiek*, p.41-48, door A.J. Koss-Fiszer, 1988/6(a).
id., *Bevolkingsprognose voor Nederland 1991-2050*, Den Haag/Heerlen, 1992a.
id., *Volwasseneneducatie en bedrijfsopleidingen - deel 1 particuliere sector*, Den Haag, 1992b.
id., *Computer servicebureau's 1990*, Onder de loep genomen - dienstverlening, 1992/9, Den Haag/Heerlen, 1992c.
CEDEFOP, *Vergleichende Studie über die Finanz-, Rechts und Organisationsstruktur der Berufsbildung BRD, Frankreich, Italien, GB*, door K.B. Drake, J. Vincent e.a. Berlin, 1981.
id., *Das berufliche Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*, door J. Münch, Berlin, 1982.
id., *Guide CEDEFOP - Beschrijving van de beroepsopleidingssystemen in de Lid-staten van de Europese Gemeenschap*, Berlijn, 1984.
id., *La formation professionnelle en France*, door A. Voisin, Berlin, 1987.
id., *Vocational education in France - Structural problems and present efforts towards reforms*, door R. Koch, Berlin, 1989.
id., *Exploratory study of the role and activities of "Centres of excellence" in the textile industry in four EEC Member States*, Berlin, 1988.
id., *Een gemeenschappelijke markt: een gemeenschappelijk onderwijs- en opleidingsbeleid?*, door F. Reis, in: CEDEFOP Beroepsopleiding, 1990/1, p. 8-17.
id., *De rol van sociale partners op het gebied van de initiële beroepsopleiding en bij- en nascholing - samenvattend verslag*, Berlijn, 1990(a).
id., *The financing of continuing vocational training in France*, Berlin, 1990(b).
id., *Survey on the policy of continuing training in large firms*, by J.-F. Germe, Berlin, 1991(a).
id., *The training profession in enterprises*, by J.-F. Germe, Luxembourg, 1991b(b).
Centre Inffo, *La formation professionnelle en chiffres*, Paris, 1989(a).
id., *La formation professionnelle continue en France*, Paris, 1989(b).
id., *Country studies on the financing of vocational training with particular reference to continuing training for the gainfully employed*, Berlin, 1991.
id., Inffo Flash no. 356 (mars 1992), *363* (juillet 1992) en *Spécial* (juillet 1992), Paris, 1992.
CEREQ, *Vocational education and training for operatives - a comparative study of European systems*, Training & Employement newsletter no. 1, Paris/Marseille, 1990.
id., Statistique de la formation professionnelle continue financée par les entreprises, samenvatting in: *En Bref*, no. 63, Paris, 1991(a).
id., *Projet de loi finances pour 1992*, 1991(b).
id., *Changing skills in metalworking industries: a review of research*, in: *Training & Employment*, no. 4, Summer 1991(c).
id., Dépenses de formation continue des entreprises: 3,10% de la masse salariale en 1990, in: *En Bref*, no. 77, Paris/Marseille, 1992.
id.,*yFormation continue des entreprises en 1991: Ralentissement de l'effort et maintien des disparités*, in: *En Bref*, no. 83, Paris/Marseille, 1993.
CIBB Centrum Innovatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven, *Beroepenanalyse kok*, in opdracht van OCH, Zoetermeer/Den Bosch, 1990.
id., *Beroepenanalyse bouwbedrijf - een onderzoek naar de hedendaagse en toekomstige bouwpraktijk*, in opdracht van SVB, Den Haag/Zoetermeer/Den Bosch, 1990.
id., *De realisatie van opleidingseisen ten behoeve van de textielindustrie van morgen - plan van aanpak*, Den Bosch, januari 1991.
id., *Eindrapport ISI*, door A.A.M. van Doorn, Ph.F.M. Raets, Den Bosch, augustus 1991.
CNV, *Arbeidsvoorwaardenbeleid*, Utrecht, verschillende jaargangen.
Coase, R.H., *The nature of the firm*, in: *Economica*, 1937, vol. 4, p. 386-405.
COB/SER (Commissie Ontwikkeling Bedrijven van de Sociaal Economische Raad), *Brancheopleidingen in Nederland*, uitgevoerd door Bakkenist, Spits en Co, Den Haag, 1987a.
id., *Meer en betere scholing*, uitgevoerd door Bakkenist, Spits en Co., Den Haag, 1987b.
id., *Beter werken en integrale kwaliteitszorg in de schoenindustrie*, Den Haag, 1987c.

id., *Voorsprong door opleiden* - Human resource management in een veranderende omgeving: ervaringen van middelgrote bedrijven, Den Haag, 1988.

id., *Nieuwe kansen voor havenindustrialisatie in Rotterdam*, door bureau Horringa & De Koning, Den Haag, 1989.

id., *Automatiseren in de detailhandel - een zaak van mensen*. Deel I: bouwstenen voor beleid, door EIM, SANT, Den Haag, 1992.

Coenegracht, A.M.M.A., Meelissen, M.R.M., Oirbans, P.H., Wiggers, J.A., *Scholing van werknemers in de metaalbewerkingsbranche*, onderzoek in het kader van het OSAM-project, RISBO/EUR, Rotterdam, februari 1992(a).

id., *Steun voor scholing in de metaalbewerkingsbranche*, onderzoek in het kader van het OSAM-project, RISBO/EUR, Rotterdam, februari 1992(b).

Cohen, S.I., A cost-benefit analysis of industrial training, in: *Economics of Education Review*, 1985, p. 327-339.

Comitextil, *Europe 1993 - impact of the international market on textiles and clothing: what is at stake in the member states*, Bulletin 91/1, Brussel, 1991.

Comitextil/AEIH, *Adaptive dynamic quality response*, Brussel, september 1991.

Commandeur, H.R., Den Hartog, G.J., *Netwerken: terminologie, theoretische achtergronden en conceptueel kader*, EUR/Centrum voor Bedrijfseconomisch Onderzoek, Rotterdam, 1990.

Contractor, F.J., Lorange, P., Why should firms cooperate? The strategy and economics basis for cooperative ventures, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), *Cooperative strategies in ternational business*, Massachusetts/Toronto, 1988.

Cooper, J., Training in small firms - the French alternative, in: *Journal of European Industrial Training*, vol. 13, no. 1, p. 6-12.

Corpeleijn, A.W.F., Arbeidsmobiliteit en werkgelegenheidsstructuur, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1980, p. 88-92.

id., Beweging en stabiliteit op de arbeidsmarkt, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1986, p. 1056-1058.

CPB Centraal Planbureau, *Bouwarbeidsmarktmodel*, door L.F. Rog, M.M.J. Vergeer, onderzoeksmemorandum 88, december 1991.

CWM ondernemersorganisatie, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Bunnik.

id., NMB Postbank groep, *Grens'loos ondernemen - Internationalisering en de middelgrote en kleinere industrie*, Amsterdam/Bunnik, 1991.

Dankbaar, B., Groenewegen, J., Schenk, H., Recent economic developments and the prospect of industrial organization, in: Dankbaar, B., Groenewegen, J., Schenk, H. (eds.), *Perspectives in industrial organization*, Dordrecht, 1990.

Dassen, R.J.M., De leer van het gewekte vertrouwen: agency avant la lettre?, in: *MAB Maanblad voor Accountancy en Bedrijfseconomie*), september 1989, p. 341-353.

DCA Dienst Collectieve Arbeidsvoorwaarden/Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *CAO afspraken 1990*, Vuga, Den Haag, januari 1992(a).

id., *DCA-bevindingen 1991*, Vuga, Den Haag, september 1992(b).

Demsetz, H., The theory of the firm revisited, in: *Journal of Law*, Economics and Organization, 1988, vol. 4/1, p. 141-161.

Denison, E.F., *The sources of economic growth in the United States and the alternatives before us*, New York, Committee for Economic Development, 1962.

id., *Trend in American economic growth, 1929-1982*, Washington D.C., 1985.

id., *Estimates of productivity change by industry*, Washington D.C., 1989.

id., Jean-Pierre Poullier, *Why growth rates differ - postwar experience in nine western countries*, Washington D.C., 1967.

Deutsch, S., Succesful worker training programs help ease impact of technology, in: *Monthly Labor Review*, vol. 110, November 1987, p. 14-20.

Dhondt, S., *Het opleidingsbeleid in de Belgische textielsector*, TNO-NIPG, paper voor de WESWA-onderzoeksdag 1991.

Dijck, J.J.J. (red.), *Ondernemen met mensen - strategische keuzen rond "human resources"*, Kluwer, 1990.

Driel, H. van, *Samenwerking in haven en vervoer in het containertijdperk*, diss., Rotterdam, 1990.

Drieling, C., Gnahs, D., Seusing, B., Weiterbildung in Klein- und Mittelbetrieben: Barrieren der Weiterbildungsbeteiligung und Vorschläge für Massnahmen, in: *Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis BWP*, 1989/6, p. 9-13.

Driessen, J. e.a., *Opleiding tot verkoopster - wat koop je er voor*, Universiteit van Amsterdam, Pedagogisch-Didactisch Instituut, maart 1977.

Douben, N.H., Technologische ontwikkeling in de grafische industrie, in: *Techniek en arbeid in de grafische industrie*, TU Eindhoven, TWIM, 1987.

Douglas, J., Klein, S., Hunt, D., *The Strategic Managing of Human Resources*, New York, 1985.

Douma, S.W., Op weg naar een economische organisatietheorie: agency-theorie, in: *MAB Maanblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde* (tegenwoordig: Bedrijfseconomie), 1987, 61/11, p. 420-431.

id., Op weg naar een economische organisatietheorie: de transactiekostenbenadering, in: *MAB Maanblad voor Accountancy en Bedrijfshuishoudkunde* (tegenwoordig: Bedrijfseconomie), 1988, 62/1-2, p. 2-11.
id., Schreuder, H., *Economic approaches to organizations*, Prentice Hall, New York/London, 1991
Doz, Y.L., Technology partnerships between langer and smaller firms: Some critical issues, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
DuBrin, A.J., *Personnel and Human Resource Management*, New York, 1981.
Dyer, L., Bringing Human Resources into the Strategy Formulation Process, in: *Human Resource Management*, Ann Arbor, 1983, p. 257-271.
id., Linking Human Resource and Businnes Strategies, in: *Human Resource Planning*, 1984, p. 70-84.
EC Europese Commissie, *Research on the "Cost of non-Europe"*, Luxemburg, 1988.
id., *Social Europe - Report on the EC conference on enterprise and people aspects in the information technology sector to the year 2000*, by A. Rajan, Brussel/Luxembourg, 1992a.
id., *Panorama of EC industry - statistical supplement*, Luxembourg, 1992b.
id., (DG 5), *Continuing vocational training in companies / Managing chart / A study in comparison - France, United Kingdom, Germany*, september 1991.
Eccles, R., Transfer pricing as a problem of agency, in: Pratt & Zeckhauser (ed.), 1985.
Edding-Commissie (Sachverständigenkommission Kosten und Finanzierung der Beruflichen Bildung), *Kosten und Finanzierung der ausserschulischen beruflichen Bildung - Abschlussbericht*, Bertelsmann, Bielefeld, 1974.
EIB Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid, *De ontwikkelingen van de bouwbehoefte en de werkgelegenheid in de bouw - Peiljaren 1980 - 1990 - 2000*, Amsterdam, 1975.
id., *Overheid, georganiseerd bouwbedrijfsleven en bouwarbeidsmarkt*, door A.J. Mantel, B. Bugter, Amsterdam, november 1980.
id., *Volwassenenscholing en scholingsbeleid in de bouwnijverheid*, door A.J. Mantel, B. Bugter, Amsterdam, december 1981.
id., *Arbeidsongeschiktheid in de bouw*, door J.A.G. Aartman, Amsterdam, augustus 1988.
id., *De leerlingbouwplaats in de bouwnijverheid*, door H.J.A. Beereboom, Amsterdam, juni 1989.
id., *De internationale handel in bouwmaterialen in het licht van het Europese integratieproces*, door E.A. Oskam, Amsterdam, februari 1990(b).
id., *Milieubeleid en bouwproduktie*, door F.C. Kuik, Amsterdam, maart 1990(a).
id., *Ontwikkelingen in de bouwnijverheid tot en met 1996 - bouwproduktie, werkgelegenheid en bedrijfstakstructuur*, door afd. bouwmarkt en volkshuisvesting, in opdracht van AVBB, Amsterdam, februari 1991(a).
id., *Uitval uit het leerlingwezen*, door H.J.A. Beereboom, Amsterdam, maart 1991(b).
id., *Mobiliteitsprocessen in de bouw - toe- en uittredingen*, door K. Kok., Amsterdam, augustus 1991(b).
id., *Techniek, nieuwe materialen en arbeid in de bouwnijverheid*, door W. Bremer, Amsterdam, juni 1991(c).
id., *Vraag en aanbod van bouwvakarbeiders in de periode 1989-1996*, door J.A.G. Aartman, H.J.A. Beereboom, F.J. Israël, Amsterdam, oktober 1991(d).
id., *Ontwikkelingen en vooruitzichten van bouwbedrijven in 1992*, door E. Lourens, Amsterdam, maart 1992(a).
id., *Onderaanneming in de bouw*, door F.J. Jansen, Amsterdam, 1992(b).
id., *De bouw op weg naar 2000*, door P.J. van den Broek, F.J. Israël, J. Schellevis, Amsterdam, augustus 1992(c).
id., *De gemiddelde bedrijfstakbinding in de bouwnijverheid*, door I.W. Corten, Amsterdam, oktober 1992(d).
id., *De bouwarbeidsmarkt in de periode 1991-1998*, door A. Kranenborg, J. Stroo, I.W. Corten, Amsterdam, april 1993.
EIM Economisch instituut voor het midden- en kleinbedrijf, *Automatisering in het kleinere detailhandelsbedrijf*, Facetstudie 3, door R.J. Kolijn, Z. van Tol, Zoetermeer, januari 1985.
id., *Groothandel en werkgelegenheid*, samenvatting, vgl. ook id., EIM-Verkenningen 1986/3, door: M.J.P.M. Peek, Zoetermeer, 1986.
id., *Behoefte aan bijscholing in het metaalbewerkingsbedrijf*, door H.J. Docter en R.E. van der Horst, Zoetermeer, oktober 1987.
id., *De Nederlandse groothandel en de Europese eenwording*, door: A.J.F. Boekesteijn, P.Th. van der Zeijden, Zoetermeer, december 1988.
id., *Handelen over de grenzen*, door A. Bruins, Zoetermeer, april 1989(a).
id., *De detailhandel in Nederland, Europa en de Verenigde Staten*, door K.A. Ravesloot, W.J.P. Vogelesang, Zoetermeer, oktober 1989(b).
id., *Werkgelegenheidsontwikkeling in de groothandel - een onderzoek naar de recente werkgelegenheidsontwikkeling, arbeidsbemiddeling en scholing in de groothandel*, door J.J.J. Donkers, Zoetermeer, november 1989(c).
id., *Gevolgen van de Europese integratie voor de douane expediteurs in Nederland*, door R.J.M. Vogels, Zoetermeer, december 1989(d).

id., *Detailhandelstrends en hun logistieke gevolgen*, door A.J. van der Velden, Zoetermeer, maart 1990(b).
id., *Scholingsbehoeften in de houthandel*, door H.J. van Driel, A.L. Duijnhouwer, Zoetermeer, september 1990(c).
id., *Samenwerking bij detailhandelsautomatisering*, samenvatting, door: W.J.P. Vogelesang, Zoetermeer, november 1990(d).
id., *Arbeidsmobiliteit - een pilot-onderzoek naar verschillen in arbeidsmobiliteit tussen bedrijfsklassen en grootteklassen*, door W.H.M. van der Hoeven, research publikatie no. 30, Zoetermeer, april 1990.
id., *Het imago van de detailhandel als werkgever*, door M.J.M.F. van Valkenhoef, J.W.H. Janssen, in, EIM-Verkenningen, 1991/1(a).
id., *Groothandel en logistieke dienstverlening: partner of concurrent?*, door P.Th. van der Zeijden, Zoetermeer, juni 1991(b).
id., *Scholingsbehoeften in de meubelindustrie en de meubileringsbedrijven*, door H.J. van Driel, Zoetermeer, juni 1991(c).
id., *Milieu en groothandel*, door P.Th. van der Zeijden, Zoetermeer, juli 1991(d).
id., *De arbeidsmarkt in de detailhandel, 1991*, door: C.J. van Uitert, C.M. Wiggers-Ruigrok, Zoetermeer, september 1991(e).
id., *Scholingsactiviteiten in de detailhandel*, door C.J. van Uitert, Zoetermeer, oktober 1991(f).
id., *Ondernemingsconcentratie in de groothandel 1991 - een inventarisatie*, door: P.A. van Eck van der Sluijs, Zoetermeer, februari 1992(a).
id., *Demografie van ondernemingen - de dynamiek in het ondernemingenbestand sedert 1983, enkele achtergronden en gevolgen*, Zoetermeer, juni 1992(b).
id., *De arbeidsmarkt in de detailhandel, 1992*, HBD-brochurereeks Onderwijs Arbeidsmarkt Detailhandel, door: E. van Straten, C.J. van
Uitert, Zoetermeer/Den Haag, oktober 1992(c).
id., KWW Krekel van der Woerd Wouterse: *Werkgelegenheid in de meubelindustrie - mogelijkheden en knelpunten*, Rotterdam/Zoetermeer, februari 1989.
id., Rijks Universiteit Groningen: *Het modevormingsproces in de bedrijfskolom voor de kleding*, Zoetermeer/Groningen, april 1992.
EIT Economisch Instituut Tilburg, *Kosten van de primaire vakopleiding in de metaalsector*, door W.I. van Zwol, A. Bots, Tilburg, augustus 1992.
Employment Department, *YTS Progress Report 1988-1989*, Moorfoort, Sheffield, 1991, zie ook: *How effective was YTS?*, Skills and Enterprise Briefing 10/91 SEN 24, Nottingham, August 1991(a).
Employment Department, *Labour market & skills trends 1992/1993*, A skills and enterprise network publication SEN 32, Moorfoot, 1991(b).
id., *Labour market & skills trends 1993/1994*, SEN 120, Moorfoot, 1992(b).
id., *Labour market - Quarterly report*, February 1992(a), SEN 66.
id., *Skill needs in Britain-1992: what training are employers doing?*, SEN 121, 1992(c).
id., *Helping small businesses to meet their training needs*, August 1992(d), SEN 103.
id., *Labour market - Quarterly report*, November 1992(e), SEN 116.
id., *Skills and training in smaller firms*, February 1993, SEN 134.
Eisenhardt, K.M., Agency theory: an assesment and review, in: Academy of Management Review, 1989, p. 57-74.
Enquete-Kommission des 11. Deutschen Bundestages: *Zukünftige Bildungspolitik - Bildung 2000 - Schlussbericht*, Bundestag, 1990.
Europees Observatorium van de beroepsopleidingen en organismen voor overdracht van technologieën in de textiel: *Permanente inventaris van de hogere opleidingen in de textielindustrie*, Brussel, 1989.
Eurostat, *Arbeidskosten 1984 - deel 1: Hoofdresultaten*, Luxemburg, 1986.
id., *Arbeidskosten 1988 - eerste resultaten*, Luxemburg, 1991.
Evans, P.A.L., *On the Importance of a Generalist Conception of Human Resource Management: A Cross-National Look*, in: Human Resource Management, Ann Arbor, 1984, p. 347-363.
Fahey, L., Narayanan, V.K., *Macro-environmental analysis for strategic management*, West, St. Paul, 1986.
Fama, E.F., *Agency problems and the theory of the firms*, in: Journal of Political Economy, 1980, p. 288-307.
Farkas, G., Hotchkiss, L., Stromsdorfer, E.W., *Vocational training, supply constraints, and individual economic outcomes*, in: Economics of Education Review, 1989, vol.8, no. 1, p. 17-30.
Fenex, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Rotterdam.
Feuer, M.J, Glick, H.A., Desai, A., Is firm-sponsored education viable, in: *Journal of economic behaviour and organization*, 1987, p. 121-136.
id., *Firm financed education and specific human capital: a test of the insurance hypothesis*, paper gepresenteerd voor het LaFollette symposium "An expanded public role in training? The issue of market failure in the provision of training", Univ. of Wisconsin, may 1989.
Finegold, D., Soskice, D., The failure of training in Britain: analysis and prescription, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 1988/3, p. 21-53.
Flament, C., *Applications of graph theory to group structure*, (vert.), Englewood Cliffs, 1963.

Flynn, P.M., *Facilitating technological change - the human resource challenge*, Ballinger Publ., Cambridge, Mass., 1988.
FME Vereniging, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Zoetermeer.
FME, *Scholing als instrument voor succesvol ondernemen*, Inleidingenbundel, Zoetermeer, 1989.
id., *Verslag van een landelijk onderzoek naar scholings- en arbeidsmarktaspecten*, Zoetermeer, april 1990.
id., *Arbeidsmarktonderzoek metalelektro-industrie Nederland 1992*, Zoetermeer, 1992.
Fombrun, C.J., Environmental trends create new pressures on human resources, in, *The Journal of Business Strategy*, 1982/3, p. 61-69.
Fombrun, C.J., Tichy, N.M., DeVanna, M.A., *Strategic Human Resource Management*, New York, 1984.
Ford, D., Farmer, D., *Make or buy - a key strategic issue*, in: Long Range Planning, 1986, p. 54-62.
Foulkes, F.K., *Strategic Human Resource Management*, Prentice-Hall, 1986.
Freeman, C., *IT and change in the techno-economic paradigm*, in: L. Soete, C. Freeman, Technical change and full employment, Basil Blackwell, 1987.
Frenkel, B.S., Jacobs, A.T.M., Nieuwstraat-Driessen, E., *De structuur van het c.a.o.-overleg*, Alphen a/d Rijn, 1980.
Frenkel, B.S., *Scholing en vakopleiding als sociaal recht*, afscheidsrede, Tilburg, 1986.
Frietman, J.E.M., *De kwaliteit van de praktijkcomponent in het leerlingwezen*, diss. KU Nijmegen, ITS, 1990.
Fullerton, H.N., New labor force projections, spanning 1988 to 2000, Bureau of Labor Statistics, in: *Monthly Labor Review*, vol. 112, November 1989, p. 3-12.
Galbraith, J., Nathanson, O., *Strategy implementation: the role of structure and process*, St. Paul, 1975.
Garonna, P., *Beroepsonderwijs: tegenstrijdigheden en perspectieven*, in: Beroepsopleiding 1992/2, p. 9-13, CEDEFOP, Berlijn, 1993.
Gehin, J.-P., Verdier, E., Apres 16 ans d'obligation légale - La formation professionnelle continue dans les entreprises, in: *Actualité de la Formation Permanente*, no. 93, p. 41-54. Centre Inffo, 1988.
Geurts, J., Hövels, B.W.M., *Het kort mbo tussen aanbod en vraag: een onderzoek naar de kwantitatieve aansluitingsproblematiek van schoolverlaters van lbo en mavo*, Instituut voor Toegepaste Sociologie, 1983, Nijmegen.
Geurts, J., Römkens, L., *Aankomend vakmanschap in de metaal en administratie*, Instituut voor Toegepaste Sociologie, februari 1985, Nijmegen.
GHB Gemeentelijk Havenbedrijf Amsterdam, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Amsterdam.
GHR Gemeentelijk Havenbedrijf Rotterdam, *Ontwerp Havenplan 2010*, Rotterdam, oktober 1991.
id., *Het goederenstroommodel - prognoses over de goederenstromen door de Rijnmondhavens in 1995, 2000 en 2010*, Rotterdam, augustus 1990 (a).
id., *Toekomst SHB*, Rotterdam, november 1990 (b).
id., *Statistiek Rotterdamse haven 1991*, Rotterdam, kwartaalbericht 92/1.
Gildevaart, Stichting Contractactiviteiten, *Inventarisatie milieuaspecten binnen de bedrijfstak horeca t.b.v. primaire en voortgezette leerlingstelsel-opleidingen*, door E. v.d. Zwart-v. Oosterhoud, Nieuwegein, mei 1991.
GITP/Janmaat, J.F.J., Borne, H.W. van den, Remmerswaal, P.W.M., *Interne bedrijfsopleidingen voor volwassenen, deel I*, Berg en Dal, november 1975.
GITP, *Omvang en oorzaken van het verloop onder het horeca-personeel*, door B.P.C.A. van Genk, Nijmegen, maart 1988.
Glueck, F.F., Ivancevich, J.M., *Foundations of Personnel/Human Resource Management*, Texas, 1983.
GOC Grafisch Opleidingscentrum, *Jaarverslagen*, verschillende jaargangen, Amsterdam/Veenendaal.
id., *Opleiden op maat*, Amsterdam/Veenendaal, 1990.
id., *Beroepssamenstelling en Opleidingsbehoefte in de Grafische industrie BOGI 1 resp. 2*, onderzoek door Diemen & Van Gestel, Amsterdam/Veenendaal, 1987 resp. 1991.
Golden, K.A., Vasudevan, R., Between a dream and a nightmare. On the integration of the human resource management and the strategic business planning processes, in: *Human Resource Management*, Ann Arbor, 1985, p. 429-452.
Gorter de Vries, H., De invloed van Electronic Data Interchange op de produktiviteit in de (detail)handel, in: Bunt, J., Dreesmann, A.C.R., Goud, C. (red.), *Dynamiek in de distributie*, Kluwer/VEDIS, Deventer/Den Haag, 1989.
Grievink, J.W., Food distributie: de trends in 'n notedop, in: *Marketing Associatie Magazine*, februari 1991, p. 8-12.
Grip, A. de, *Onderwijs en arbeidsmarkt: scholingsdiscrepanties*, diss. VU Amsterdam, 1987.
Groenewegen, J., De transaktiekostentheorie nader bezien - een toelichting aan de hand van het vraagstuk van de organisatie van arbeid, in: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 1990/4, p. 50-76.
Groos, D., Opleiden en ondernemingsstrategie, in: *Personeelbeleid*, vol 25., 1989/9, p. 388-397.
Groot, W., *Scholing, arbeidsmarkt en economische ontwikkeling - een overzicht*, in opdracht van Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Vuga, Den Haag, februari 1991.
Groot, W., Hartog, J., Oosterbeek, H., *Training choice and earnings*, Universiteit van Amsterdam, Economische Faculteit, research memorandum 9027, Amsterdam.

Grubb, W.N., Dropouts, spells of time, and credits in the postsecondary education: evidence form longitudinal surveys, in: *Economics of Education Review*, 1989, /1, p. 49-67.
Gustman, A.L., Steinmeier, T.L., A model for analyzing youth labor market policies, in: *Journal of Labor Economics*, 1988, vol. 6, no. 3, p.376-396.
Haccoû, J.F., *De groothandel - functies, dynamiek en perspectieven*, Stenfert Kroese, Leiden, 1969.
Hagedoorn, J., Schakenraad, J., Strategische allianties en technologische samenwerking, in: *Tijdschrift voor Politieke Economie*, 1988, p. 57-78.
id., Strategic partnering and technological co-operation, in: Dankbaar, B., Groenewegen, J., Schenk, H. (eds.), *Perspectives in industrial organization*, Dordrecht, 1990.
Hajer, R., *Volwassenenvorming - beleid en democratisering*, diss. RUG, De Horstink, Amersfoort, 1981.
Ham, J.C. van, Paauwe, J., Williams, A.R.T., Human resources management en transactiekostenbenadering, in: *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 73, 1988, p.1109-1112.
Hamaker, H.G., *Arbeidsmarkt en personeelvoorziening*, diss. KU Nijmegen, Alphen aan den Rijn, 1976.
Hammink, R.J., *Administratieve automatisering in Nederland 1976-1981*, Studiecentrum NOVI, Amsterdam/Maarssen, 1979.
Hansen, W.L., Total and private rates of return to investment in schooling, in, *Journal of Political Economy*, 1963, p. 128-140.
Hardes, H.-D., Schmitz, F., *Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung - Darstellung und Analyse aus arbeitsökonomischer Sicht*, in: Mitteilungen Arbeitsmarkt 1991/4, p. 658-672.
Harrigan, K.R., *Strategies for joint ventures*, Lexington, 1985.
id., Joint ventures and competitive strategies, in: *Strategic Management Journal*, 1988, 141-158 (a).
id., Strategic alliances and partner asymmetries, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988(b).
Hart, P.E., Shipman, A., Skill shortages in Britain and Germany, in: *International Journal of Manpower*, 1991 vol. 12/4, p. 18-24.
Hassard, H., Sharifi, S., Corporate culture and strategic change, in: *Journal of General Management*, 1989, 15/2, p. 4-19.
Have, K. ten, Kwalificering en techniek in de metaalindustrie, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1988/4, p. 62-71.
id., Vissers, A., *Arbeid tussen markt en organisatie - een verhandeling over kwaliteit van arbeid in relatie tot arbeidsmarktgedrag*, IVA, OSA-werkdocument 41,Tilburg/Den Haag, december 1987.
HBD Hoofdbedrijfschap Detailhandel, *Jaarboek Detailhandel*, verschillende jaargangen, Den Haag.
id., *Bevordering Informatietechnologie Detailhandel - een behoeftepeiling*, i.s.m. EIM, IMK, Den Haag, januari 1992(a).
id., *Beroepen in de detailhandel*, brochurereeks Onderwijs Arbeidsmarkt Detailhandel, Den Haag, oktober 1992(b).
HBO-raad, *Een nieuwe agenda voor het informatica-onderwijs*, Den Haag, december 1990.
Heemskerk, H.B., *De rol van externe opleidingsadviseurs*, in: SW-Cahier, 1989, p.26-27.
Heliview, *De markt voor automatiseringsopleidingen*, Breda, oktober 1992.
Hellgren, B., Stjernberg, T., Networks: An analytical tool for understanding complex decision processes, in: *International Studies of Management & Organization*, 1987, p. 88-102.
Hendry, C., Corporate strategy and training, in: *Training and Competitiveness*, J. Stevens & R. Mackay, National economic development office NEDO, UK, 1991.
Heneman, H.G., e.a., *Personnel/Human Resource Management*, Homewood, Illinois, 1989.
Herbst, Ph. G., *Alternatives to hierarchies*, Leiden, 1976.
Hergert, M., Morris, D., *Trends in international collaborative agreements*, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
Hertog, J.F. den, *Technologie en organisatie - mythe en missie*, oratie RUL, Maastricht, juni 1988.
Hill, E.T., Postsecundary technical education, performance and employee development: a survey of employers, in: *Economics of Education Review*, 1989, vol.8/4, p. 323-333.
Hilton, M., Shared training: learning from Germany, in: *Monthly Labor Review*, vol. 114, March 1991, p. 33-37.
Hodgson, G.M. , *Economics and institutions*, Oxford, 1989.
Hofman, W.A.H. e.a., *Beroepskwalificaties in de metaalbewerking: een kwestie van ondernemen*, onderzoek in het kader van het OSAM-project, RISBO/EUR, Rotterdam, november 1989.
Holmstrom, B.R., Tirole, J., The theory of the firm, in: R. Schmalensee, R.D, Willig, *Handbook of Industrial Organization*, Vol. 1, Elsevier, Amsterdam/New York, 1989.
Hoogendoorn, J., *Inleiding personeelsbeleid. Opvattingen-problemen-ontwikkelingen*. Alphen aan den Rijn, 1982.
id., Human resources: een "upgrading" - naar een strategisch management van personeelsbeleid, in: *Interface*, Faculteit Bedrijfskunde, EUR, december 1991.
Horeca Nederland, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Woerden.
id., *108 jaar Horeca in Nederland*, Woerden, 1991.
Horecaf, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag/Woerden.
id., *Trends en beleid in de horeca - een blik terug in de toekomst*, door B.A. Bakker, M.H. Bekkers, EUR, Rotterdam/Woerden, 1990.

Hornbeck, D.W, Salomon, L.M. (eds.), *Human capital and America's Future*, John Hopkins University, Baltimore, 1991.

HOST Consultancy, *Review of the Industrial Training Organisation Network*, Horsham, West Sussex, July 1991 (samenvatting in Employment Gazette, october 1991, p. 535-541).

Hout- en Bouwbond CNV, *Wegversmalling - taakverbreding als alternatief in de bouw*, door V.C. van Vuuren, Utrecht/Odijk, 1990.

Hövels, B.W.M., Verijdt, H., *Naar een versterking van het leerlingwezen*, ITS Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen, Nijmegen, april 1987.

Hövels, B.W.M., Geurts, J., Wel, J. van der, *Opleidingsbeleid tussen markt en sturing - sectoraal opleidingsbeleid in de metaal- en elektrotechnische industrie: ontwikkelingen en structuur*, ITS/Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek W-58, 1989, Den Haag.

Hövels, B.W.M., Berg, J. van den, *Beroepsonderwijs in de grafische industrie - ontwikkelingen en responsiviteit*, ITS, Nijmegen, 1992.

Huijgen, J.H., Bedrijfsopleidingen beginnen reeds voor een cursus, in: Plomp, Tj. & Thijssen, J.G.L. (red.), *Curriculumontwikkeling voor beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen*, Lisse, 1986.

IDS Income Data Services / Institute of Personnel Management, *Training & Development*, London, 1993.

IDW Institut der deutschen Wirtschaft/Weiss, R., *Die 26-Mrd.-Investition - Kosten und Strukturen betrieblicher Weiterbildung*, Deutscher Instituts-Verlag, Köln, 1990.

ILO International Labour Office, *World Labour Report 1*, Geneve, 1984.

id., *Working conditions in the textiles industry in the light of technological changes*, Textiles Committee, report II, Geneve, 1991(a).

id., *Vocational training and retraining in the textiles industry*, Textiles Committee, report III, Geneve, 1991(b).

id., *Training discussion papers - Unions and vocational training*, discussion paper 89, door P.C. Plett, Geneva, 1992.

IMK Instituut voor het Midden- en Kleinbedrijf, *De gevolgen van het sociaal beleid van de EG voor het Nederlandse bedrijfsleven: een inventarisatie en vooruitblik*, door P.C.M.J. Boijmans, Diemen, 1990.

Industriebond FNV, *Arbeid en opleiding - Arbeidsvoorwaardelijke aspecten van opleidingen*, Amsterdam, februari 1991.

id., *Arbeid en opleiding - vakopleiding en vakbondswerk*, Amsterdam, april 1992.

Ingen, D.C., De financiering van vakopleidingen voor jeugdigen, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1983, p. 1067-1071.

Intomart Qualitatief, *Houding bedrijfstakken ten opzichte van scholing*, ten behoeve van Rijksvoorlichtingsdienst, Hilversum/Den Haag, juli 1990.

Inzerilli, G., *Transaction costs, opportunism and social control*, Erasmus University Rotterdam, Management report series (working paper) no. 50, 1989.

IPM Institute of Personnel Management, *The IPM code of personnel practice of personnel management*, 1981.

ITS Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen/A&O Adviescentrum Opleidingsvraagstukken (voorheen RVE), *Transmit - Branche-verkenningen in Nederland*, door B. de Vries & F. van Geest, Nijmegen/Bunnik, 1992.

ISOR, *Opleiden door samenwerken - uitvoering en resultaten van leerlingwezenopleidingen voor automatiseringsberoepen (eindrapport)*, door M.S. Boekenoogen, J.W.Eberg, K.M. Stokking, Utrecht, april 1991.

IVA, *Lijden of leiden - maatregelen tegen ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid in de meubelindustrie*, door P.R.A. Oeij, A.G. ter Huurne, A.J. Klomps, KUB, Tilburg, maart 1992.

IVO Instituut voor ontwikkelingsvraagstukken,*De ondergang van de Tilburgse textielindustrie*, Katholieke Hogeschool Tilburg, 1980.

Jansolin, P., *Entreprises publiques et entreprises privées*, in: CEREQ Bref, no. 56, Paris, Juillet 1990,

Jarillo, J.C., On strategic networks, in: *Strategic Management Journal*, 1988, vol. 9, p. 31-41.

Jensen, M.C., Meckling, W.H., Theory of the firm: managerial behaviour, agency costs and ownership structure, in: *Journal of Financial Economics*, 1976, p. 305-360.

Johannisson, B., Beyond process and structure: social exchange networks, in: *International Studies of Management & Organization*, 1987, p. 3-23.

Johanson, J., Mattsson, L.-G., Interorganizational relations in industrial systems: a network approach compared with the transactions-cost approach, in: *International Studies of Management & Organization*, 1987, p. 34-48.

Johnsson, T, Hägg, I., Extrapreneurs - between markets and hierarchies, in: *International Studies of Management & Organization*, 1987, p. 64-75.

Johnston, W.B., Packer, A.H., *Workforce 2000: Work and Workers for the 21st century*, Hudson Institute, Indianapolis, 1987.

Jones, I., An evaluation of YTS, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 1988/3, p. 54-71.

Jong, G.R.A. de, De integratie van personeelsmanagement met strategische beleidsvorming, in: *M&O*, 1990/4, p. 306-323.

Juffras, J., Sawhill, I.V., *Financing human capital investment*, in: D.W. Hornbeck & L.M. Salomon (eds.), John Hopkins University, Baltimore, 1991.

Kasarda (ed.), J.D., *Jobs, earnings, and employment growth policies in the United States*, Kluwer, Boston/Dordrecht, 1990.
Kayzel, R., *Opleidingsbeleid in de grafische industrie - samenvattend verslag*, ITS/OSA-voorstudie 6, november 1985.
id., Automatisering en vakmanschap, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1986/1, p. 60-71.
KDW Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, *Uber- und ausserbetriebliche Weiterbildung der Wirtschaft - Gesamtstatistik 1989*, Bonn, Dezember 1990.
Kearsley, G., *Costs, Benefits & Productivity in Training Systems*, Reading, 1982.
Keep, E., *The grass looked greener - some thoughts on the influence of comparative vocational training research on the UK policy debate*, in: P. Ryan (ed.), Falmer Press, London, 1991.
id., Mayhew, K., *The assessment: education, training and economic performance*, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 1988/3, p. i-xiii.
Kemenade, J.A., van (red.), *Onderwijs: bestel en beleid I - Onderwijs in hoofdlijnen*, Wolters Noordhoff, Groningen1986.
Kemps, L.W.J., *De Brabantse schoenindustrie in historisch en marketing perspectief*, Brabantse Historische Cahiers no 7, Katholieke Leergangen, Tilburg, 1990.
Kessels, J.W.M., Taakanalyses ten behoeve van functiegerichte opleidingen, in: Plomp, Tj. & Thijssen, J.G.L. (red.), *Curriculumontwikkeling voor beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen*, Lisse, 1986.
Kessels, J.W.M., Smit, C.A., Opleiden: to grow, to go, to glow - de PZ'er als opleider in de organisatie, in: *Gids Personeelsmanagement*, 1984, 7/8, p. 3-6.
id., *Opleidingskunde. Een bedrijfsgerichte benadering van leerprocessen*, Deventer, 1989.
Kikkert, O., Keuzes bij opleiden - uitbesteden of zelf ddoen, in- of buitenshuis, in: *Personeelbeleid*, 1988, p. 399-405.
Killing, J.P., Understanding Alliances: The role of task and organizational complexity, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
Kirsch, J.-L., Initiële beroepsopleidingen in Frankrijk: concurrentie, hiërarchie en geschiedenis, in: *Beroepsopleiding*, 1992/2, p.23-30, CEDEFOP, Berlijn, 1993.
Klaassen, G., *Werken in de Rotterdamse Haven*, Aktiekomité Rotterdamse Havenarbeiders, Rotterdam, december 1979.
Kluytmans, F., Human Resource Management: schone schijn of sprong voorwaarts?, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1989/4, p. 29-35.
id., De balans na tien jaar human resource management - naar een evenwichtig personeelsmanagement op maat, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1992/6.
Knight, J.B., Sabot, R.H., The rate of return on educational expansion, in: *Economics of Educational Review*, 1987, p. 255-262.
Koehorst, P., Effectiviteit en efficiëntie van bedrijfsopleidingen, in: Plomp, Tj. & Thijssen, J.G.L. (red.), *Curriculumontwikkeling voor beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen*, Lisse, 1986.
KPMG Klynveld Bosboom Hegener, *1992, Getting ready. National report: The Netherlands*, Utrecht, 1988.
Krabbendam, J.J., *Nieuwe technologieën en organisatorische maatregelen - De praktijk van flexibele fabricagesystemen*, diss. TU Twente, maart 1988.
Krais, B., Weiterbildung, H. 13, in: *Das Bildungswesen in der Bundesrepublik Deutschland*, Max Planck Institut, Rowolt, Reinbeck, 1990.
KRL Textielvereniging, *Jaaroverzicht*, verschillende jaargangen, Veenendaal.
Kuiler, H.C., *Achtergronden van de Tweede Vervoersrevolutie*, oratie, Rotterdam, maart 1971.
KVGO Koninklijk Verbond van Grafische Ondernemingen: *Jaarverslag* alsmede *Kerncijfers*, verschillende jaargangen, KVGO, Amstelveen.
id., *Statistisch bericht - nummer 82*, KVGO, Amstelveen, oktober 1992.
Lengnick-Hall, C.A., Lengnick-Hall, M.L., Strategic Human resources management, in: *Academy of Management Review*, Miss. State, 1988, p. 454-470.
Levinthal, D., A survey of agency models of organizations, in: *Journal of Economic Behaviour and Organization*, 1988, p. 153-185.
Leyer, J.J.W.M. de, *De Nederlandse schoenenmarkt*, HEAO Eindhoven, maart 1980.
Lindeboom, M., Strategisch HRM: Uitdaging voor de opleidingsfunctie, in: *Opleiding & Ontwikkeling*, 1990/3.
Lucas, A.-M., Les innovations dans l'apprentissage et la formation, in: *Actualité de la Formation Permanente*, no. 102, 1989, Centre Inffo.
Lutz, B., Wat voor toekomst heeft de Duitse "Facharbeiter", in: *Beroepsopleiding*, 1992/2, p.3-8, CEDEFOP, Berlijn, 1993.
Machlup, F., *Knowledge: its creation, distribution and economic significance. Volume III - The economics of information and human capital*, Princeton, 1984.
MacMillan, I.C., Schuler, R.S., Gaining a competitive edge through human resources, in: *Personnel*, New York, 1985, p. 24-29.- Maguire, M., *Employers' views of Work Related Further Education*, Centre for Labour Market Studies, University of Leicester, May 1991.
Malcher, W., Neue Hochrechnung: Fast 15 Milliard DM, in: *Der Arbeitgeber*, 1987, p. 654-657.

Malglaive, G., Formation et entreprises - chronique d'une rencontre, in: *Actualité de la Formation Permanente*, no. 93, p. 55-63.
Manders, F., Krancher, E., Scheurer, L., Human Resource Management is géén vanzelfsprekendheid. Integratie blijft een moeilijke zaak - Personeelsbeleid in de lijn of lijn in personeelsbeleid - Personeelsbeleid verkeert nog vaak in geïsoleerde positie, artikelenserie in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 93/1, 31-34, 93/2, 36-39, 93/3, 34-37, 93/4, 44-46.
Mariti, P., Smiley, R.H., Co-operative agreements and the organization of industry, in: *The Journal of Industrial Economics*, 1983, p. 437-451.
Marsden, D., Ryan, P., Institutional aspects of youth employment and training policy in Britain, in: *British Journal of Industrial Relations*, 1990, p. 331-369.
id., Initial training, labour market structure and public policy: intermediate skills in British and German industry, in: P. Ryan (ed.), Falmer Press, London, 1991.
id., Lam, A.C., Een gebrek aan gekwalificeerde arbeidskrachten in GB: een kwestie van opleiding of van onjuiste benutting van vaardigheden, in: *Beroepsopleiding*, 1992/1 p. 63-69, CEDEFOP.
McCullough, R.C., To make or to buy, in: *Training and Development Journal*, January 1987, p. 24-27.
Megginson, L.C., *Personnel and Human Resources Administration*, Homewood, Illinois, 1977.
Méhaut, Ph., French corporate training: historical considerations and new prospects, in: Mulder, M., *Strategic Human Resource Management*, Swets & Zeitlinger, Lisse, 1990.
id., *Firms training strategies, dynamic of work, mobility and wages*, GREE/University of Nancy, paper gepresenteerd op congres COTEP, Univesiteit van Twente, september, 1991.
Méhaut, Ph., Villeval, M.C., Herstructurering van werk, mobiliteit, salaris: welke rol speelt opleiding hierbij?, in: *CEDEFOP Beroepsopleiding*, 1990/2, p. 7-12.
Mensing, W.C.J.J., Ontwikkelingen in de detailhandel in voedings- en genotmiddelen 1970-1990, in: Bunt, J., Dreesmann, A.C.R., Goud, C. (red.), *Dynamiek in de distributie*, Kluwer/VEDIS, Deventer/Den Haag, 1989.
Metaalunie, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Nieuwegein/De Bilt.
Miles, R.E., Snow, C.C., *Organizational strategy, structure and process*, New York, McGraw-Hill, 1978.
Mincer, J., On-the-job training, costs, returns and some implications, in: *Journal of Political Economy*, 1962, p. 50-79.
id., Human capital and the labor market - a review of current research, in: *Educational Researcher*, May 1989, 18/4, p. 27-34.
id., *Job training, costs, returns, and wage profiles*, Columbia University, November 1990.
Ministerie van Binnenlandse Zaken/Rijks Opleidingsinstituut, *Aktieplan vorming en opleiding 1985-1988*, BiZa, februari 1985.
Ministerie van Economische Zaken/ITS Instituut voor Toegepaste Sociale Wetenschappen ITS, *Afgesproken! Onderzoek effectiviteit CAO-afspraken over scholing*, door B. Hövels, B. de Vries, Den Haag, april 1991(a).
Ministerie van EZ/ITS, *Ondernemen met perspectief. Onderzoek scholing van werknemers in het midden- en kleinbedrijf*, door H. van den Tillaart, J. Frietman, J. van den Berg, Den Haag, mei 1991(b).
Ministerie van Economische Zaken, *Bedrijfstakken verkend - 2. Textielindustrie*, Staatsuitgeverij, Den Haag, september 1977.
id., *Hout- en meubelindustrie*, Bedrijfstakverkenning no. 4, Staatsuitgeverij, Den Haag, december 1980(a).
id., *Leder-, schoen- en andere lederwarenindustrie, Diverse lichte industrieën*, Bedrijfstakverkenning no. 3a, 3b, Staatsuitgeverij, Den Haag, december 1980(b).
id., *Textiel- en kledingindustrie*, Bedrijfstakverkenning no. 2, Staatsuitgeverij, Den Haag, december 1980(c).
id., *Metaalprodukten- en machine-industrie*, Bedrijfstakverkenning no. 11, Staatsuitgeverij, Den Haag, april 1981.
id., *Onderzoek naar de relatie tussen onderwijs en arbeidsmarkt in de commerciële dienstensector - eindrapportage*, door Centrum Innovatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven CIBB, Den Haag, september 1991.
id., Direktie Algemeen Technologiebeleid, *Internationale beleidsvergelijking op het gebied van onderwijs en scholing: het Verenigd Koninkrijk*, EZ, Den Haag, 1989.
id., *Internationale beleidsvergelijking op het gebied van onderwijs en scholing: Bondsrepubliek Duitsland*, EZ, Den Haag, 1990.
id., *Innovatie in de Nederlandse industrie en dienstverlening*, door A.H. Kleinknecht, J.O.N. Reijnen, J.J. Verweij, Beleidsstudies Technologie Economie no. 6, Den Haag, april 1990.
id., *Beleidsoverzicht Technologie 1989-1990*, Tweede Kamer 21.311/1-2, Den Haag, 1989.
id., *Economie met open grenzen*, Tweede Kamer no 21670/1-2, Den Haag, 1990.
id., *Vervolgrapportage Economie met open grenzen*, Den Haag, mei 1992.
id., *Investeren in leren - EZ-beleid scholing in werkenden*, Economische Zaken, 1991.
id., *Achtentwintig branches op weg naar 1992*, door P.A.G. van Bergeijk, J. van Sinderen, E.W.T.M. Westerhout, Gianotten, Tilburg, 1992.

Ministerie van Economische Zaken/DG Diensten, Midden- en Kleinbedrijf en Ordening, *Onderwijs en arbeidsmarkt in de commerciële dienstensector*, Reeks Diensten en Economie no. 5, Den Haag, februari 1992.
id., Commissie Informatica Stimulering Bedrijfsleven, *Branchegewijze IT-strategie - evaluatie van vooronderzoeken*, Den Haag, februari 1991.
Ministerie van Onderwijs en Wetenschappen, *Beginselennota inzake de volwasseneneducatie*, Den Haag, juni 1981.
id., *Hoofdlijnennotitie Volwasseneneducatie*, beleidsnota, Den Haag, 1983.
id., *Beroepseducatie voor volwassenen*, concept-beleidsnota, Zoetermeer, 1985 (bijlage bij gelijknamig advies Sociaal-Economische Raad 85/25, 1985).
id., *Wetgeving, financiering en kosten van het beroepsonderwijs in de Bondsrepubliek Duitsland - een literatuurstudie*, literatuurrapport O&W, no. 10, door T.W.M. van Gijlswijk, Zoetermeer, februari 1987.
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, *Bedrijfsopleidingen in de lift*, Bakkenist, Spits & Co. (door N. Suesan, M.W. Tops, G.J. Wijers), 1986, Den Haag.
id., *Kwartaalbericht Arbeidsmarkt*, verschillende jaargangen, Den Haag.
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/DG Arbvo, *Schoolverlatersbrief 1987* (en latere jaren), Rijswijk, mei 1987.
id., *Arbeid in de greep van de technologie*, Bakkenist, Spits & Co., Rijswijk, 1988.
id., *Winst op eigen scholing - resultaten van een onderzoek naar de relatie tussen opleidingsinspanning en bedrijfsprestatie in Nederland*, door F.A. Bentlage e.a., Den Haag, november 1989.
id., *Scholing van werkenden*, brief aan Tweede Kamer 21.983/1, januari 1991.
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/MERIT (RUL), *Diffusie van technologie en de ontwikkeling van de werkgelegenheid*, door J. Muysken e.a., VUGA, Den Haag, april 1990.
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Loontechnische Dienst LTD, *Veranderende arbeidstijdpatronen*, Vuga, Den Haag, februari 1991.
Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid/Arbeidsinspectie, *Bedrijfstakorganisaties aan de Arboslag*, door NIA Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden, Vuga, Den Haag, januari 1992.
Ministerie van Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer, *Bouwprognoses 1992-1997*, Den Haag, oktober 1992.
Mizruchi, M.S., *The American Corporate Network 1904-1974*, Sage Publications 138, Beverly Hills, 1982.
Molle, W.T.M., De haven van Rotterdam als bron van werkgelegenheid en inkomen, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1980, p. 700-706.
Mondy, R.W., Noe, R.M., *Personnel: The Management of Human Resources*, Massachusetts, 1987.
Monks, J., The trade union view, in: *Policy Studies*, 1992/1 vol. 13, Specail: TECs - The story so far, p.13-21.
Mulder, M., Plomp, Tj., Beroeps- en functiegerichte educatie en curriculumontwikkeling: een overzicht, in: Plomp, Tj. & Thijssen, J.G.L. (red.), *Curriculumontwikkeling voor beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen*, Lisse: Swets & Zeitlinger, 1986.
Mulder, M., Akkerman, J.S., Bentvelsen, N., *Bedrijfsopleidingen in Nederland*, Swets & Zeitlinger, Lisse: Swets & Zeitlinger, 1988.
Münch, J., Onderwijs, opleiding en werkgelegenheid in Duitsland, Japan en de Verenigde Staten - een vergelijkend overzicht van de problemen, in: *Beroepsopleiding*, 1992/2, p.18-22, CEDEFOP, Berlijn, 1993.
Muysken, J., Regt, E.R. de, *De registratiegraad van vacatures in Nederland 1950-1989*, onderzoeksmemorandum 89-043, RUL, Maastricht.
Nadler, L., *Corporate human resource development. A management tool*, New York, 1980.
id. (ed.), *The Handbook of Human Resource Development*, New York: John Wiley, 1984.
id., Wiggs, G.D., *Managing Human Resource Development*, San Francisco, 1986.
Nagelkerke, A.G., *De Nederlandse arbeidsverhoudingen in het spanningsveld van centralisatie en decentralisatie*, in: W.H.J. Reynaerts (red.), deel 1, 1986.
id., *Instituties en economisch handelen: een onderzoek naar de wetenschappelijke betekenis van de institutioneel-economische benadering*, diss. KUB, Tilburg, 1992.
National Center on Education and the Economy, *America's choices: high skills or low wages!*, Rochester NY, June 1990.
National Council for Occupational Education, *Productive America. Two years colleges unite to improve productivity in the nation's workforce - Report 1 and 2*, US Department of Commerce, Washington D.C., January 1990.
NBT Nederlands Bureau voor Toerisme/Ministerie van Economische Zaken, *Toeristisch Nederland en Europa 1992*, Leidschendam, januari 1990.
NEA, *Het Nederlands internationaal beroepsgoederenvervoer over de weg en de Europese markt na 1992*, Deel 1, Rijswijk, februari 1990.
NEHEM, *Sociaal beleid computer service industrie*, door bureau Bos en Co., Den Bosch/Den Haag, 1988.

id., *Strategische allianties*, eerste resultaten bekend gemaakt door voorzitter W.J. van 't Hart op "De strategische alliantie - alternatief voor fusie cq. overname", congres Wim Bogers Stichting, Tilburg, maart 1990.

NEI Nederlands Economisch Instituut, *Structuuronderzoek Nederlandse meubelindustrie - samenvattend rapport*, Rotterdam, 1969.

id., *Bedrijfsopleidingen: omvang, aard, verdeling en effecten*, Rotterdam, november 1991.

id., *Meer-jarig, minder-waardig: een onderzoek naar de invloed van leeftijd op produktiviteit en beloning*, Rotterdam, februari 1992.

NGI Nederlands Genootschap voor Informatica, *Functies in de technische informatica*, Deventer/ Amsterdam, 1989.

id.: *Over automatiseren gesproken*, Den Haag/Amsterdam, 1992.

Nieuwenhuyzen, P.M., *Concentratie in de detailhandel in levensmiddelen, in het bijzonder in de kruideniersbranche*, diss. Rotterdam, Waltman, Delft, 1970.

Nijhof, E., *Gezien de dreigende onrust in de haven - de ontwikkeling van de arbeidsverhoudingen in de Rotterdamse haven, 1945-1965*, diss. Utrecht, IISG-studies, no. 10, Amsterdam, 1988.

Nijs, W.F. de, *Arbeidsconflicten*, in: W.H.J. Reynaerts (red.), deel 2, 1986.

id., Profielen van personeelsmanagement in Europa, in: *Bedrijfskunde*, Deventer, 1989, p. 115-2.

Nijssen, E.J., *De strategie van bedrijven - modificatie en empirische toetsing van de strategie typologie van Miles & Snow*, diss. Tilburg, Lemma, Utrecht, 1992.

Nixon, K., Een korte beschouwing over de ontwikkeling van de beroepsgerichte bij- en nascholing in Groot-Brittannië, in: *CEDEFOP Beroepsopleiding*, 1990/2, p. 13-16.

Noorderhaven, N.G., The problem of contract enforcement in economic organization theory, in: *Organisation Studies*, 1992, 13/2, p. 229-243.

NSS Beleidsonderzoek, *Evaluatie nationaal inhaalprogramma informatica opleidingen NIIO tot bijscholing van informatici*, door J.A.M. Hufen, L.P. van Ruiten, Den Haag, september 1991.

NVOB Nederlands Verbond van Ondernemers in de Bouwnijverheid, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Baarn.

OCH Onderwijscentrum Horeca, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Zoetermeer.

id., *Beleidsdoelstellingen en financiële prognose 1992/1993*, Zoetermeer, december 1991.

id., *Kiezen tussen koken of kopen?*, Zoetermeer, juli 1992.

Odink, J.G., Breemen, R. van, Studeren of niet? - alternatieve stelsels van studiefinanciering en de gevolgen voor het private rendement van studeren, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1983, p. 568-572.

Odiorne, G.S., *Strategic Management of Human Resources*, San Francisco/New York, 1984.

OESO, *Education policies in perpective: an appraisal of OECD country educational policy reviews*, by M. Kogan, Paris, 1979.

id., *Textile and clothing industries*, Paris, 1983.

id., *Education in modern society*, Ministers discussion, Paris, 1985.

id., *Education and the economy in a changing society*, Paris, 1989.

id., *Education in OECD Countries 1987-1988*, Paris 1990(a).

id., *Labour Market Policies for the 1990s*, Paris, 1990(b).

id., *Meeting of the Education committee at ministerial level*, Paris, november 1990(c).

id., *Employment Outlook*, Paris, July 1991.

id., *Policy integration and co-operation - A persistant challenge*, in: Linkages in vocational technical education and training, by K. Drake, OECD-Seminar, March 1991.

id., *Compulsory education and what then? Signals, choices, pathways*, in: Linkages in vocational technical education and training, by D. Raffe, OECD-Seminar, March 1991.

id., The role of employers and unions in facilitating transition to employment and further learning, in: *Linkages in vocational technical education and training*, by M. Sako, OECD-Seminar, March 1991.

id., *Industry training in Australia, Sweden and the United States*, Paris, 1993.

Olesch, G., Kostenbewusste Weiterbildung im Unternehmen, in: *Personal*, Sonderausgabe, 1986.

Olthof, S.A.M., *Financiële planning van opleidingsinspanningen*, bijdrage seminar "De opleidingsfunctie aan de lijn", Seminar Education Center, oktober 1989.

Ondrack, D., *An assessment of the relationship between human resource management and the financial performance of the firm*, EIASM working paper 88-11, Brussel, april 1988.

O&O, Stichting O&O voor de bouwnijverheid, *Verleden en perspectief - O&O 25 jaar*, Amsterdam, november 1992.

OSA Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek, *Arbeid tussen markt en organisatie*, door K. ten Have, A. Vissers, OSA-W. 41, Den Haag, 1987.

id., UvA, *Een empirische studie naar de arbeidsmobiliteit in Nederland*, door J. Hartog. E. Mekkelholt, H. van Ophem, W-32, 1987, Den Haag.

id., *Trendrapport Aanbod van arbeid 1991*, rapport no. 12, Den Haag, mei 1991.

id., *Trendrapport Vraag naar arbeid 1990*, rapport no. 11, Den Haag, november 1990.

id., ISOR, *Intermediarie voorzieningen binnen vaklopleidinsgkolommen*, W-94, Den Haag, januari 1992.

OTA Office of Technology Assessment, *Worker Training - Competing in the new international economy*, US Government Printing Office, Washington D.C., 1990.

Ouchi, W.G., *Markets, Bureaucracies and Clans*, in: Administrative Science Quarterly, 1980, p. 541-544.
Paauwe, J., *Sociaal ondernemingsbeleid: tussen dwang en ambities*, diss. EUR, Samson, november 1989.
id., Huijgen, J.H., *Personeelsmanagement bedrijfskundig en economisch bekeken*, Samson, Alphen a/d Rijn, 1991.
Packer, A.H., *The demographic and economic imperatives*, in: D.W. Hornbeck & L.M. Salomon (eds.), John Hopkins University, Baltimore, 1991.
Panse, W., Müller, K-D., Schulz, P., *Betriebliche Personalwirtschaftslehre*, Baden-Baden, 1980.
Pedersen, S., *De hervorming van het beroepsopleidingssysteem in Denemarken*, in: *Beroepsopleiding*, 1992/2, p.51-52, CEDEFOP, Berlijn, 1993.
Peper, A. (red.), *De Nederlandse arbeidsverhoudingen: continuïteit en verandering*, Rotterdam, 1973.
id., *Een nieuwe fase in de studie der arbeidsverhoudingen?*, in: Sociaal Maandblad Arbeid, 1980, 605-617.
Perrow, C., Markers, hierarchies and hegemony, in: A.H. Van de Ven, W.F. Joyce, *Perspectives on organization design and behaviour*, Wiley & Sons, New York, 1981.
id., *Complex organizations - a critical essay*, Random House, New York, 1986.
Personick, V.A., Projections 2000 - Industry output and employment through the end of the century, in: *Monthly Labor Review*, vol. 110, sept. 1987, p. 30-45.
Pettigrew, A.M., Arthur, M.B., Hendry, C., *Training and human resource management in small and medium sized enterprises*, University of Warwick, Training Agency, Moorfoot, Sheffield, March 1990.
Pines, M., Carnevale, A.P., Employment and training, in: D.W. Hornbeck & L.M. Salomon (eds.), John Hopkins University, Baltimore, 1991.
PKM Produktiviteitscentrum Metaalnijverheid, *Functieveranderingen als gevolg van technologische ontwikkelingen*, onderzoek in opdracht van DG Arbeidsvoorziening, Nieuwegein/De Bilt, 1985.
Porter, M.E., *The competitive advantage of nations*, Free Press, New York, 1990.
Powell, W.W., Neither market nor hierarchy: network forms of organization, in: *Research in Organizational Behaviour*, 1990, vol. 12, p. 295-336.
Pratt, K.J., Bennett, S.G., *Elements of Personnel Management*, Berkshire, 1985.
Pratt, J.W., Zeckhauser, R.J. (ed.), *Principals and agents: the structure of business*, Boston, 1985.
Presse- und Informationsamt der Bundesregierung, *Berufsbildung*, Public Document Information nr. 28, Bonn, 1988.
Price Waterhouse (Cranfield Project)/EUR, *Internationaal Strategisch Human Resource Management - Verslag van de Nederlandse resultaten 1991-1992*, door J. Hoogendoorn e.a., EUR, Rotterdam, juni 1992.
id., *International information technology review 1992*, Amsterdam/London, 1992a.
id., *Information technology review 1992/93*, Amsterdam/London, 1992b.
Prodis, *Vademecum voor de levensmiddelendistributie*, verschillende jaargangen, Diemen.
Pucik, V., Strategic alliances, organizational learning, and competitive advantage: the HRM agenda, in: *Human Resource Management*, Ann Arbor, 1988, p. 77-93.
id., Strategic Alliances with the Japanese: Implications for Human Resource Management, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
Pullig, K-K., *Personalwirtschaft*, München, 1980.
Putten, M.J.Th.A. van der, *Bedrijfsopleidingen als "tool of management"*, in: Opleiding & Ontwikkeling, 1988/6.
Putter, H., *Van Langstraat tot Nieuwegein*, Schoenencentrum Nederland, Uitgeverij Ploegsma, Amsterdam, 1984.
PW maandblad, *Opleiden in Nederland*, jrg. 4, 1980, p. 9-10 en jrg. 6 no. 8/1982, p. 12-13.
Psacharopoulos, G., Returns to education: a further international update and implications, in: *Journal of Human Resources*, 1985, p. 583-598.
id., Time trend of the returns to education: cross-national evidence, in: *Economics of Education Review*, 1989, p. 225-231.
Raad FGB Raad voor het filiaal- en grootwinkelbedrijf, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag.
Rabobank Nederland, stafgroep economisch onderzoek, *Visie op Grafische industrie*, Utrecht, 1987.
id., *Visie op Horeca*, Utrecht, 1988.
Rajan, A., Van Eupen, P., Inglis, M., *Employment and vocational training in the wholesale distribution industry in the member states of de EC*, Centre for Research in Employment and Technology in Europe CREATE, Southborough Tunbridge Wells, Kent, July 1991.
Rashford, N.S., Coghlan, D., Organisational levels. A framework for management training and development, in: *Journal of European Industrial Training*, Bradford, 1988, p. 28-32.
Remer, A., *Personalmanagement. Mitarbeiterorientierte Organisation und Führung von Unternehmungen*, Berlin, 1978.
Research voor Beleid, *Vraag en aanbod in de metalelektro*, Leiden, februari 1988.
Reve, T., The firm as a nexus of internal and external contracts, in: M. Aoki, B, Gustafsson, O.E. Williamson, *The firm a nexus of treaties*, Sage, New York, 1990.

Reynaerts, W.H.J., Nagelkerke, A.G., *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*, deel 1, Stenfert Kroese, Leiden, 1986.
Reynaerts, W.H.J. (red.), *Arbeidsverhoudingen, theorie en praktijk*, deel 2, Leiden, 1987.
Rienstra, G.U., Betekenis van IT in de commerciële dienstensector, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1992, p. 569-572.
Riesewijk, B., Warmerdam, J., *Het slagen en falen van automatiseringsprojecten*, ITS, Nijmegen, 1988.
Risseeuw, S., *Scholingsverlofdagen. Een evaluatie van het gebruik van scholingsverlofdagen in de metaalnijverheid en procesindustrie*, scriptie Sociale Faculteit, EUR, april 1991.
Ritzen, J.M.M., *Volwasseneneducatie: noodzakelijk onderdeel van een evenwichtige sociaal-economische ontwikkeling op lange termijn*, lezing symposium Volwasseneneducatie en industrieel herstel (Rotterdam, juni 1984), tevens verschenen in Gids Volwasseneneducatie deel E 1.
id., Draining or training, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1988, p. 775.
id., Economische aspecten van volwasseneneducatie, in: *Economisch Statistische Berichten*, 1989, p. 43-47.
id., *Market failure for general training and remedies*, paper voor het LaFollette Symposium on Market failure for training, University of Wisconsin, May 1989(b).
ROA Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt, *Technologie-indicatoren: bevolking, arbeid en scholing: rapportage 1990*, door J.W. van Dam, A. de Grip, R-1990/5, Maastricht, 1990.
id., *Technologie-indicatoren: bevolking, arbeid en scholing: rapportage 1991*, door J.W. van Dam, B.J.H. Lodder, G.W.M. Ramaekers, R-1991/9, Maastricht, 1991.
id., *De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 1994*, R 1992-1, Maastricht, februari 1992(a).
id., *De invloed van vraagfactoren op de markt voor leerovereenkomsten*, door A. de Grip, J.A.M. Heijke, B.J.H. Lodder, ROA RM 1992/3, Maastricht, mei 1992(b)
Romano, J., *Corporate training in small and medium size firms and resort to consulting: the French case*, paper op congres COrporate Training in an European Perspective COTEP II, Twente, 1991.
Romiszowski, A.J., *Designing Instructional Systems. Decision making in course-planning and curriculum design*, London/New York, 1981.
Roobeek, A.J.M., *De rol van de technologie in de ekonomische theorievorming*, Scheltema Holkema Vermeulen, Amsterdam 1987.
id., *Een race zonder finish. De rol van de overheid in de technologiewedloop*, diss., VU Amsterdam, 1988.
Root, F.R., Some taxonomies of international cooperative arrangements, in: Contractor, F.J., Lorange, P. (eds.), Massachusetts/Toronto, 1988.
Rothwell, W.J., Kazanas, H.C., *Strategic human resource development*, Englewood Cliffs, 1989.
Rotor (Ontwikkelingsraad voor de regio Rotterdam), *Telematica en logistiek*, advies no. 12, Rotterdam, oktober 1990.
id.(Cie. Molenaar), *Meer weten van de keten*, Rotterdam, juli 1992.
Rumberger, R.W., The impact of surplus schooling on productivity and earnings, in: *Journal of Human Resources*, 1987, p. 24-49.
RVE Adviescentrum Volwasseneneducatie/Felix, Ch., Houtkoop, W., *Volwasseneneducatie in Europa*, Utrecht, juli 1990(a).
id., Cramer, G., Houtkoop, W., *Investing in Human Resources*, Utrecht, november 1990(b).
id., Cramer, G., Kamp, M. van der, *Feiten en cijfers over de volwasseneneducatie*, Utrecht, januari 1991.
Russell, R., *Further education and industrial training in England & Wales*, Eatas Publications, July 1989.
Ryan, P., The costs of job training for a transferable skill, in: British *Journal of Industrial Relations*, 1980, p. 334-352.
id. (ed.), *International Comparisons of vocational education an training for intermediate skills*, Falmer Press, London, 1991.
Sanderson, M., Education and economic decline, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 1988/1, p. 38-50.
SBR Stichting Bouwresearch, *Technologische en structurele ontwikkelingen in de bouw - een toekomstvisie*, SBR no. 72, Rotterdam, 1980.
id., *Sociaal beleid na 1992 - een vernieuwende dimensie in de bouw*, SBR no. 248, Rotterdam, 1991.
id., *Financiële infrastructuur van het collectieve bouwonderwijs*, door Research voor Beleid, SBR, no. 279, Rotterdam, 1992.
Schafrat, W.H.A., *Mens en werk. Kijk op personeelbeleid en personeelwerk*, Deventer, 1975.
Schein, E.H., *Career dynamics. Matching individual and organizational needs*, Reading, 1978.
Schmid, G., *Flexibele coordinatie: de toekomst van het duale systeem vanuit het oogpunt van het arbeidsmarktbeleid*, in: Beroepsopleiding, 1991/2, p. 53-58, CEDEFOP, 1992.
Schramade, P.W.J., Geerdink, M.G.M., Opleiden: zelf doen of uitbesteden, in: *Handboek opleiders in organisaties*, 1988/9 C.10.
Schreuder, H., *Strategische samenwerking*, in: Economisch Statistische Berichten, 1989, p. 1175.
id., *Strategische allianties: een inleidend overzicht*, lezing voor "De strategische alliantie - alternatief voor fusie cq. overname", congres Wim Bogers Stichting, Tilburg, maart 1990.

Schukken, W.B., Automatiseringstoepassingen in de distributie, in: *Maandblad Bedrijfsadministratie en Bedrijfsorganisatie*, 1991, no. 1129, Externe gegevensuitwisseling (EDI) in de distributie in: MBB 1991, no. 1130.
Schuler, R.S., Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: implications for organization structure and human resource management practices, in: *Human Resource Management*, Ann Arbor, 1986, p. 607-629.
id., Personnel and Human Resource Management Choices and Organizational Strategy, in: *Human Resource Planning*, 1987, p. 1-17.
Schulting, R., *Effectief opleiden in organisaties. Ontwikkelen, uitvoeren en beheren van opleidingsplannen*, Deventer, 1989.
Schultz, T.W., Reflections on investment in education, in: *Journal of Political Economy*, 1962, p. 1-8.
id., *Human Resources*, National Bureau of Economic Research, New York, 1972.
Schuster, F.E., *Contemporary issues in Human resource management*, Reston, 1980.
Scott, R.M., *Organizations: rational, natural and open systems*, 1987, Englewood Cliffs.
Scott Fosler, R., Human capital investment and federalism, in: D.W. Hornbeck & L.M. Salomon (eds.), John Hopkins University, Baltimore, 1991.
Senker, P.J., *Industrial training in a cold climate*, Averbury, Aldershot, 1992.
SEO Stichting voor Economisch Onderzoek, *De betekenis van bedrijfsopleidingen in Nederland*, door C.N. Teulings, H.M. Budil-Nadvornikova, SEO, no. 235, Amsterdam, juli, 1989.
SER Sociaal Economische Raad, *Gelet op artikel 2 - Cijfers over fusies 1970-1990*, Den Haag, 1990.
SH&M Stichting Hout & Meubel, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Woerden.
Sicherman, N., Education and occupational mobility, in: *Economics of Education Review*, 1990, vol.9/2, p. 163-179.
Silvestri, G.T., Lukasiewicz, J.M., A look at occupational trends to the year 2000, in: *Monthly Labor Review*, vol. 110, sept. 1987, p. 46-63.
Simon, H.A., *Models of man*, John Wiley & Sons, New York, 1957.
Simpson, W., An econometric analysis of industrial training in Canada, in: *Journal of Human Resources*, 1984, p. 435-451.
Slageren, S. van, *Een gewone branche? - onderzoek naar sociaal-economische ontwikkelingen in de automatiseringsbranche*, SOBE, Dienstenbond FNV, Woerden, november 1990.
Sluis, E. van, Assen, A. van, Hertog, F. den, *Personnel management and organisational change*, RL/MERIT, MERIT 90-020, Maastricht, 1990(a).
id., *Personeelbeleid en innovatie: een position paper*, RL/MERIT, MERIT 90-024, Maastricht, 1990(b).
Smeenk, B., Hilferink, P.B.D, Vervoersprognoses en infrastructuur, in: *Tijdschrift voor Vervoerswetenschappen*, 1989, p. 116-134.
Smit, E., Theoretische reflecties bij de arbeidssociologische studies over de Rotterdamse haven, in: *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 1992/2, p. 100-112.
Smithers, A., Robinson, P., *Beyond compulsory schooling - A numerical picture*, The Council of Industry and Higher Education, London, 1991.
SMO Stichting Maatschappij en Onderneming/TNO-Beleidsstudies, *De economische kracht van de bouw - Noodzaak van een culturele trendbreuk*, door D. Jacobs, J. Kuijper, B. Roes, Den Haag, 1992.
Snoek, J., Simons, P.R.J., Functies en taken van bedrijfsopleiders, in: *Opleiding en Ontwikkeling*, 1989/10, p. 30-34.
Soete, L., Employment, unemployment and technical change: a review of the economic debate, in: Soete, L., Freeman, C., *Technical change and full employment*, Basil Blackwell, 1987.
SOM Stichting Opleidingen Metaal, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Woerden.
id., *Beroepenanalyse & toekomstonderzoek*, uitgevoerd door CIBB (voorheen PCBB), Woerden, 1987.
id., *Ontwikkelingsplan leerlingwezen - Driejaren beleidsplan SOM 1989-1992*, Woerden, 1989.
Spenner, K.I., *The upgrading and downgrading of occupations: issues, evidence and implications for education*, in: Review of Educational Research, vol. 55/2, 1985, p. 125-154.
Stam, J.A., *Human Resource Management in Japan. Organizational innovation in three medium-sized companies*, Alblasserdam, 1982.
Steedman, H., Op weg naar een statistische vergelijking van het aantal gekwalificeerde arbeidskrachten in GB en in enige andere EG Lid-Staten en van de ontwikkelingen op dit gebied, in: *Beroepsopleiding*, 1991/2, p. 52-55, CEDEFOP, 1992.
Steffy, B.D., Maurer, S.D., Conceptualizing and measuring the economic effectiveness of human resource activities, in: *Academy of Management Review*, Miss. State, 1988, p. 271-286.
Stein, H., *Berufsbildung im internationalen Vergleich*, Aspekte Verlag, Frankfurt am Main, 1973.
Stevens, J., Walsh, T., Training and Competitiveness, in: *Training and Competitiveness*, J. Stevens & R. Mackay, National economic development office NEDO, UK, 1991.
Stichting van de Arbeid, *Samen voor werk - Akkoord in de Stichting van de Arbeid tussen sociale partners en de regering (Adviezen)* en *Samen voor Werk 2 (Rapporten)*, Den Haag, 1986, 1987.
Stokman, F.N., Helmers, H.M., Mokken, R.J., Plijter, R.C., *Graven naar Macht - op zoek naar de kern van de Nederlandse economie*, Amsterdam, 1975.
Strauss, G., Sayles, L.R., *Personnel - The human problems of management*, Englewood Cliffs.

Streeck, W., in: *The future of industrial relations in Europe*, W.J. Dercksen, WRR V71, Den SDU, Den Haag, 1990.
Stroeken, J., Produktie en werkgelegenheid in de grafische industrie, in: *Techniek en arbeid in de grafische industrie*, TU Eindhoven, TWIM, 1987.
SVB Stichting Vakopleiding Bouwbedrijf, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Den Haag/Zoetermeer.
SVN Scheepvaart Vereeniging Noord, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Amsterdam.
SVZ Scheepvaart Vereeniging Zuid, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Rotterdam.
Tellingen, R.M.W. van, Kense, J.C., *Opleidingsmanagement - een inleiding in de lerende organisatie*, Stenfert Kroese, Leiden, 1992.
Terwisga, H.B. van, Sluijs, E. van, *Opleiden voor de toekomst - onderdeel van bedrijfsbeleid*, Stichting Toekomstbeeld der techniek STT, no. 50, Samson, Alphen a/d Rijn, 1990.
Tessaring, M., Tendenzen des Qualifikationsbedarfs in der BRD bis zum Jahre 2010, in: *Mitteilungen Arbeitsmarkt*, 1991/1, p. 45-62, op basis van IAB/Prognos-Projektion 1989.
TGWU Transport and General Workers Union, *Training for Britain's economic success*, London, 1992.
Tharakan, P.K.M., Waelbroeck, J., *Has human capital become a scarce factor in Belgium?*, EIASM working paper 1988-04, Brussel, January 1988.
Thijssen, J.G.L., Naar een opleidingsmodel voor arbeidsorganisaties, in: Plomp, Tj. & Thijssen, J.G.L. (red.), *Curriculumontwikkeling voor beroepsonderwijs en bedrijfsopleidingen*, Lisse, 1986.
id., Personeelsontwikkeling als human resource management, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1987/10, 23-25.
id., *Bedrijfsopleidingen als werkterrein*, Vuga/ROI, Den Haag, 1988.
Thompson, S., Wright, M. (eds.), *Internal organisation, efficiency and profit*, Philip Allan, Oxford, 1988.
Thorelli, H.B., Networks: Between markets and hierarchies, in: *Strategic Management Journal*, 1986, p. 37-51.
Tichy, N.M., Tushman, M.L., Formbrun, C.J., Social network analysis for organizations, in: *Academy of Management Review*, 1979, p. 507-519.
Tissen, R.J., Human Resource Management in Nederland, in: *Gids voor Personeelsmanagement*, 1987/7-8, p. 6-10.
TNO-ILS Instituut voor Leder en Schoen/TU Eindhoven, *Verbeteringen van de integrale logistieke situatie in de schoenindustrie*, Eindhoven/Waalwijk, november 1990.
TNO-NIPG Nederlands Instituut voor Praeventieve Gezondheidszorg, *Arbeidsomstandigheden en arbeidsplaatsverbetering in de meubelindustrie*, door J. Dul, Leiden, 1985.
id., *Oorzaken van en maatregelen bij ziekteverzuim in de horeca*, door C.G.L. van Deursen, I.L.D. Houtman, Leiden, 1992.
TNO-STB Studiecentrum voor Technologie en Beleid, *Technologie, arbeid en milieu in de bouw- en houtnijverheid*, door H.J. Knapen, Apeldoorn, oktober 1992.
Tomaskovic-Devey, D., Market concentration and structural power as sources of industrial productivity, in: Farkas, G. & England, P. (eds.), *Industries, firms, and jobs*, London/New York, 1988.
Tordoir, P.P., *Het gebruik van kennisintensieve zakelijke diensten*, INRO-TNO/Ministerie van Economische Zaken, Delft/Den Haag, augustus 1990.
Torrington, D.P., Chapman, J.B., *Personnel Management*, London, 1983.
Toyne, B. (ed.), *The global textile industry*, George Allan & Unwin, London, 1984.
Training Agency, *Training in Britain: Employers' Perspectives on human resources*, HMSO, London, 1989(a).
id., *Training in Britain, Market Perspectives*, HMSO, 1989(b).
id., *Training in Britain: Employers' Activities*, HMSO, 1989(c).
id., *Training in Britain: Individuals' Perspectives*, HMSO, 1989(d).
id., Skills for the 21st Century (samenvatting studie Institute of Employment Research), in: *Skills in Focus/2*, Moorfoot, Sheffield, January 1991.
Useem, M., Corporations and the corporate elite, in: *Annual Review of Sociology*, 1980, 41-77.
Verdouw, I., Opleidingsmanagement: een concept, in: Bruining, J. (red.), *Organisatie en Opleiding*, Leiden, 1983.
Veersma, U., Kwaliteit van de arbeid in de grafische industrie, in: *Techniek en arbeid in de grafische industrie*, TU Eindhoven, TWIM, 1987.
id., *Technologie en arbeid in verandering: case-studies in de grafische industrie*, diss. TU Eindhoven, VUB press, Brussel, 1992.
Verdugo, R.R., Verdugo, N.T., The impact of surplus schooling on earnings - some additional findings, in: *Journal of Human Resources*, 1989, p. 629-643.
Vereniging voor Arbeids- en Organisatiepsychologie, *Intern Functiegericht Opleiden. Een optimaliserings-vraagstuk*, Ned. ver. voor Bedrijfspsychologie, no. 82.
Vereniging Kamers van Koophandel, *Erbo-enquête*, verschillende jaargangen, Woerden.
Verhoeff, J.M., *Transformatie van tussenpersonen in het transport*, Stenfert Kroese, Leiden, 1980.
Vleugels, J.J.H., Management Development en Bedrijfscultuur, in: *Reader Management Development*, VNO-studiecentrum Stichting de Baak.

Vloeberghs, D., *Human Resource Management. Visie, strategieën en toepassingen*, Amersfoort/Leuven, 1990.
VNG Verbond Nederlandse Groothandel, *Jaarboek Groothandel*, verschillende jaargangen, Den Haag.
VNO, *Arbeidsvoorwaardenbeleid*, bijlage bij weekblad "De Onderneming", verschillende jaargangen, Den Haag.
id., *De balans opgemaakt - Bijdrage van het bedrijfsleven aan het reguliere beroepsonderwijs*, onderzoek verricht door Bureau voor Economische Argumentatie, Den Haag, juni 1991.
VNO De Baak, *Onderzoek Human Resource Management: ontwikkelingen, perspectieven en opleidingsbehoeften*, door D.D. Kane, A.A. Wentink, Noordwijk, januari 1988.
VRC Vereniging Rotterdamse Cargadoors, *Jaarverslag*, verschillende jaargangen, Rotterdam.
Wal, J.L.F. van der, *Automatiseren - nieuwe kansen voor de detailhandel*, Sijthof, Amsterdam, 1985.
Walker, G., *Strategic sourcing, vertical integration and transaction costs*, Wharton Working Paper 87-18, Philadelphia, 1987.
id, Weber, D., *A transaction costs approach to make-or-buy decisions*, in: *Administrative Science Quarterly*, 1984, p. 373-191.
Wall, T.D., Clegg, C.W., Kemp, N.J., *The Human Side of Advanced Manufacturing Technology*, New York, 1987.
Weegmann, I., *De rol van de staat en de sociale partners op de beroepsopleiding*, in: *Beroepsopleiding*, 1992/1, CEDEFOP, p. 59-62.
Wentink, T. e.a., *Kantoorautomatisering en opleiding: keuzes voor kantoorwerkers*, Vifka-publicaties, Den Haag/Maarssen/Tilburg, 1984.
Werner International, *Labour cost comparison in the primary textile industry*, verschillende jaargangen, New York/Brussel.
White, H., *Agency as a control*, in: Pratt & Zeckhauser (eds.), 1985.
White, M., Educational policy and economic goals, in: *Oxford Review of Economic Policy*, 1988/3, p. 1-20.
White, M, Thompson, R.S., *Internal organisation, efficiency and profit*, Oxford/New Jersey, 1988.
Willenborg, J.A.M., *Flexibele automatisering en organisatie - veranderingen in de organisatie bij invoering van flexibele fabricagesystemen* , diss. TU Twente, mei 1987.
Williamson, O.E., *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*, New York, Free Press, 1975.
id., The economics of organization: the transaction cost approach, in: *American Journal of Sociology*, 1981, p. 548-577.
id., *The economic institutions of capitalism*, New York, Free Press/London, 1985.
id., The logic of economic organization, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, vol. 4/1, p. 65-93 (a).
id., *The economics and sociology of organization: promoting a dialogue*, in: Farkas, G. & England, P. (eds.), London/New York, 1988(b).
id., Strategizing, economizing, and economic organization, in: *Strategic Management Journal*, 1991, vol. 12, p. 75-94.
id., Ouchi, W.G., The markets and hierarchies and visible hand, in: A.H. Van de Ven, W.F. Joyce, *Perspectives on organization design and behaviour*, Wiley & Sons, New York, 1981.
Windmuller, J.P., *Arbeidsverhoudingen in Nederland*, Spectrum, Utrecht, 1970, vert. Labor relations in the Netherlands, Cornell University, 1969.
Winfield, I., *People in Business*, London, 1984.
Winter, S.G., On Coase, competence, and the corporation, in: *Journal of Law, Economics and Organization*, 1988, vol. 4/1, p. 163-180.
Wit, G.R. de, Hovestadt, P.A., *Technologie en werkgelegenheid*, MERIT 89-009, RUL, Maastricht, mei 1989.
Wolff, P. de, Ruiter, R., *De economie van het onderwijs*, Pre-advies voor de Vereniging voor de Staathuishoudkunde, Den Haag, 1968.
Zegveld, W.C.L., Van Dijk, J.W.A., Onderzoek technologie en economie: licht op een black box?, in: *Technologie en economie: licht op een black box?*, Van Gorcum, Assen/Maastricht, 1989.
Zuthem, H.J. van, *Arbeid en arbeidsbeleid. Een kritische analyse van het moderne personeelbeleid*, Assen, 1967.
id. (red.), *Personeelbeleid. Aktie of reaktie*, Rotterdam, 1971.

SUMMARY

1. Introduction

Over the past years the interest in industrial training has increased strongly. Likewise, investment in industrial training has increased substantially. For many years however industrial training was underexposed as a socioeconomic phenomenon. Legislative regulation was almost non-existent and financial interference of the government only minimal. Within the adult education system, the emphasis was mainly on social skills and individual development; there was limited interest in function-orientated training courses. While some investigation was done into the scope and structure of industrial training around 1980, substantive research did not get under way until the second half of the 1980s.

With ever faster developments in the industrial environment, the issue of re-education and retraining acquired more priority. This industrial environment can be distinguished in terms of:

- technological developments
- market developments
- labour supply
- government policy

The above four factors can be retrieved in various industrial environment models and in recent literature on industrial training and Human Resource Management. Technological developments and ever-advancing industrial internationalization compel organizations to undertake the necessary efforts to tailor their human resource capital to ever faster changing conditions. Continued aging of the population implies that, in terms of acquisition of knowledge and skills, the emphasis is largely on incumbent personnel. While technological innovation and increased competition are by no means exclusive to our time, it is generally observed that the current acceleration and intensification of those factors, combined with a reduced supply of young people in the labour force, is responsible for the surging interest in industrial training and education programmes. As concerns government policy, the present survey focuses on developments relating to employment conditions and environmental policy. The initial education system is not addressed to any great depth.

The various surveys conducted throughout the 1980s as to the scope and structure of industrial training courses reveal that:

- large investments are involved (NLG 2.3 billion invested in industrial training over 1986; NLG 3 billion in 1990)
- the participation intensity in industrial courses differs greatly among (groups of) individuals and (categories of) companies.

The present survey focuses in particular on the differences in terms of the scope and structure of industrial training programmes, as observed among the various branches of industry. The training intensity for instance (number of course students annually expressed as a percentage figure of the total number of employees) varies among the 40 branches surveyed by the CBS (Central Bureau of Statistics) from a mere few per cent to close to 100 % (mean percentage figure over 1986: 25%; in 1990: 34%). These differences can be explained on the one hand by the fact that the influence of the ambient variables mentioned above is not the same in each sector and because the average size of companies in the various sectors differs greatly (large companies will invest more in training), but on the other hand could also result from different training policies in the various sectors of industry. The latter is underscored by the fact that, in specific industrial categories, more than 90% of the training courses occurs within the company itself, while in other sectors this figure is less than 10%, meaning that nearly all training programmes are subcontracted.

The central issue in the present thesis is:
To what extent are the differences in training intensity between the various industrial sectors the result of differences in sector structure and ambient factors, and what is the influence of organizational and financial structures and labour relations at sector level?

In the analysis of the role of the organizational and financial structure, both the original issues and the effects thereof play a role.

The thesis topic is translated in the form of an analysis framework in which the differences in training intensity are explained by the four factors mentioned in the research statement:

The first chapter discusses whether it would be possible to express the first two of the factors mentioned above in specific code numbers so that the sectoral pattern of industrial training programmes could be explained in quantitative terms. This appeared possible only to a limited extent. It proved difficult (technology), almost impossible (market developments, government policy) to construe indicators explaining the differences in scope and structure at the industrial sector level to a sufficiently disintegrated degree. With various applications of the aforementioned factors only some (albeit a reasonable part) of the differences in training intensity between industrial branches could be explained. Therefore, it appears that there would be some room for government and social partners to exercise a certain degree of influence on training participation. The training intensity per industrial branch is not completely exogenous.

Table 1 Explanatory framework for industrial training intensity

Variable to explain	Explanatory variables
Differences in training intensity between industrial sectors	1. *Industrial branch structure* • number, size of companies • product homogeneity, production process 2. *Ambient factors* • technological developments • market developments • employment market developments • government policy 3. *Organizational and financial structure* • training course structure: internal, external, combined • financing of training: individual or collective • effects of and measures to combat exodus-of-skills • bottlenecks in small companies 4. *Labour relations* • position of social partners

In view of the above, it appeared virtually impossible to measure the bottlenecks and effects of sectoral training policy within a quantitative framework. In the present survey, we have therefore opted for a more qualitative approach. In chapters 4 and 5, the impact of ambient factors on training intensity is researched in respect of twelve industrial sectors. An outline of structure and environment is provided for each of these sectors. The organizational and financing structures adopted for the sectoral training policy is discussed. The bottlenecks and effects of the policies have been examined. The research results are based both on literary research and interviews conducted with training staff and social partners. In total, 65 interviews were conducted, using a semi-structured questionnaire compiled on basis of the above-mentioned analysis schedule.

The question as to the underlying philosophy and effectiveness of training policy can be studied both at meso (industrial category) level and at micro level (labour organizations) It would seem sensible in any case to look at the experiences in other countries. One might examine whether the same differences in training intensity exist among different industrial sectors in other countries, and to what extent (and in which way) those countries have policies to influence the scope of

industrial training. Chapter 3 includes a study of industrial training policy in three EC countries: Great Britain (presently engaged in far-reaching decentralization of training), Germany (because of the dual system), and France (where companies are obliged by law to invest a share of the wages paid out in training). In addition, the situation in the USA is examined.

2. Theoretic framework

Within the organizational and financial structure it is important to examine the ways in which training is provided in specific industrial sectors; the extent to which companies have internal training programmes, employ the services of external training institutes or develop combined training programmes with other companies. This question is of strategic importance since the chosen structure largely defines the playing field for the training. The option of cooperation would be an effective one in terms of containing the specific problems and liabilities of industrial training undertaken by companies individually. Several theories and concepts in which the option of internal/combine/external training may be expected to occur, are dealt with.

The innovative aspect of HRM must be sought in the concept which regards Manpower as a source of revenue instead of as a cost factor, and the integration of personnel management in the organization strategy. Much attention is focused on training activities. However, the greater part of attention centres on execution technique (demand-gauging, setting up of courses and evaluation). Attention for the organization form of training courses is mostly limited to the place of training within the organization, and only to a much lesser extent concerns the issue of internal versus external. Implicitly, it is assumed that this question has been addressed earlier; the personnel manager focuses on the execution of the training. Some authors do however address this aspect. An exploration of national and international literature produced a "hard core" of factors underlying the choice for internal versus external training:

- Company-culture considerations may underlie the choice for internal training; alternatively, an external programme to enlarge one's perspective may be preferred.
- If the necessary knowledge or material is not available internally, one may be compelled, at least for the short term, to shop in the market place.
- The other side of the coin is that, if no offers are available on the market, one has no choice but to provide the training internally.
- Partly overlapping the preceding, it can be said that the more general the nature of the training, the greater the chance of the market offering scale advantages, while
- specific training courses would be more difficult to subcontract.
- If a specific training course is frequently run, it may pay to set it up internally.

- There is no unequivocal answer to the question of which is the more flexible: the internal or the external training supplier.
- In the case of a major strategic interest (competitive edge, company security) internal training may be preferred.
- In a fast changing environment one would be more readily inclined to avoid the overheads of a full-fledged industrial training department.

Subsequently, it was tested with the aid of certain economic and industrial management theories to what extent confirmation or extension of these factors could be found.

The Human Capital theory views the employee as capital in which one can invest in a similar way as with physical capital. With the aid of this theory, the profitability of the investment can be calculated. Such calculations have been applied frequently for initial education for individuals, but only recently for industrial training. There are indications to show that industrial training has positive effects for both the company and the individual employee. The HC theory also introduces the distinction between specific and general training. The criterion here is the extent to which the acquired knowledge would be expedient also in other companies. This distinction chiefly concerns the aspect of cost-bearing rather than the place of occurrence (internal or external). Generally speaking, it could be said that the more general the training, the larger the financial risk to the company; consequently, the more inclined the training supplier will be to share the investment with others (employees, government).

The Neo-Classic concept centres more on the relations between, rather than within companies. Equally elementary is the question of why organizations exist anyway. In the Transaction Cost theory, it is posited that organizations emerge because certain transactions cannot occur in the market itself, or only at a very high cost. It examines under what conditions transactions (eg. training courses) are internalized.

Based on a setting in which people are only rational to a certain extent, and will be inclined towards opportunist behaviour (two modifications in respect of the neo-classic paradigm), this theory distils three factors underlying the decision for internal or external training:

- in an uncertain environment the risk of opportunist behaviour of the other party is more probable, in which case internalization of the activity would be advantageous.
- the more frequent the transaction, the more practical to internalize it.
- for transaction-specific (ie. no alternative applications) investments, in view of potential opportunism, internalization is preferred.

The statement that in a more volatile climate, internalization would be preferred, applies only in cases where there is contract insecurity. Contract insecurity seems however not a priority issue in the West. In contrast, ambient instability - a much more relevant threat - for reasons of flexibility will make subcontracting a more feasible proposition.

The Agency Theory is based on the same postulations as the TC. It examines in which ways the costs of the contract between the principal and the agent can be minimized. A transparent suppliers market is important, as are regulations enabling easy monitoring of the agent's behaviour and containing sufficient incentives for the agent to act in the interest of the principal. Based on the assumption of contradictory interests of agent and principal, the Agency Theory has a somewhat antagonistic character. It is less suited for analyzing the subcontracting of training by collaborating principals hiring an agent (training institute) or setting up a training fund. Then, there is the question of trust between principals. And, the risk of a company investing more than it receives in return. In the Agency Theory, the emphasis is perhaps too much on the "goal conflict" between a group of like-minded principles on the one hand and the agent on the other, whereby the issue of a potential conflict of interest between principals is underexposed.

In addition to some comments on the assumptions as regards human behaviour (rationality, opportunism versus trust), criticism on this theory (and on the TC) also concerns the relevance of factors such as strategic importance and company policy and the option of cooperation as an alternative for in-company or external training.

Where network theories originally focused on the relationships of individuals in a social environment, an increasing interest emerged in the 1980s for corporate liaisons. In terms of cost and liability spreading with ever-more expensive and risky investments, the concept of corporate collaboration offers interesting perspectives. It appears that the network approach focuses in particular on more intensive forms of corporation, in which companies subcontract important sections of the production process. (eg. joint-ventures). There is much less attention for more light-weight forms of collaboration such as purchase corporations and joint promotion. Training is one such supporting activity whereby the risk lies not so much in possible failure of the course, but rather in the establishment of a successful corporation scheme between often a large number of branch partners which, after all, are competitors.

Summarizing the merits of the various theories mentioned above, one would conclude that the factors mentioned in the HRM are largely confirmed. The human capital theory appeared relevant as regards the question of internal versus external training insofar as the distinction between general and specific qualifications is concerned. This aspect is also mentioned in the transaction cost and agency theories, as are the scope and transparency of the external supply, the frequency of the training, and the stability of the environment. Some observations point out the importance of industrial training from a company policy and strategic perspective. With certain elements it is not quite clear from the start in which direction they work: evidently, internal training would be relatively expensive when organized not very frequently, but it cannot be stated a priory whether in the case of frequent use of the training course, internalization (low transaction costs per course) or subcontracting (repetition facilitates monitoring of suppliers) would be the better alternative. The strength of the network approach

chiefly lies in the option of cooperation as a compromise and the argumentation supporting it. Besides risk spreading and cost reduction, the company would retain more autonomy, flexibility, identity and culture.

With the exception of the profitability issue, the financial component of the "make, cooperate or buy" decision in the HRM and in the various theories receives little or no attention at all. However, the investment in people involves more uncertainties than the risks tied in with capital investments: people have legs. The exodus-of-skills risk can be attenuated by spreading the costs over multiple parties or by attaching certain conditions to resignation. There is attention for fund establishment at the industrial branch level, the pros and cons of the various charging principles and payment schedules. In addition, the position of the social partners and government policy is reported. Then, there is a brief mentioning of the use of competition clauses. Apparently, information on the use of such agreements is scarce.

Because sectoral agreements on training require approval of the social partners, particularly as regards the obligatory contributions, research on labour relations would be useful. The science of labour relations at this stage has however a largely casuistic character. It describes the situations in the various countries, branches, and periods, rather than venturing any hypotheses or assessments. Some modes are more typological than elucidating in the sense that they establish connections between labour relations characteristics and policy results. Also, this type of modelling is insufficiently fine-meshed to sift out the nuance differences between branches. An attempt has been made to intercept the importance of the labour relations factor in three research questions, i.e.:

- Is there a positive relation between the level of organization of the unions and the speed and extent of training policy establishment at branch level?
- What defines the attitudes of the employers' organizations?
- To what extent have individual persons been responsible for stimulation or, contrarily, discouragement of training policy establishment at branch level? This question concerns the interaction between representatives of both organizations; ultimately, labour relations are personal relations too.

All the above elements and questions have been addressed both in the literary research and the survey. In chapter 1 it is posited that there are indications to suggest that the training intensity at branch level is not entirely homogenous. The purpose of the questions is to trace the influence of the internal branch factors on the training intensity.

3. Industrial training in an (inter)national perspective

Chapter 3 discusses some recently published national studies into sectoral training policy. The most interesting findings of these include the following:

- the recently increased training intensity is largely ascribed to ambient changes such as technological and market-related developments.
- the issues, especially in small-scale enterprises, mostly concern labour replacement, lack of incentive, expense, unfamiliarity with the phenomenon, insufficient supply and reluctance on the part of employees and employers.
- sectoral training policy seems to have some effect on training participation, but only if there is a structured and flexible supply, straightforward regulation and sufficient information.

It would be interesting to compare the industrial training effort in the Netherlands with that in other countries, especially as opinions seem to differ. The Netherlands is typified both as "middle-of-the-road" and a "sub-leader". In this context, the survey looks at the structure of industrial training programmes in Great Britain, Germany, France and the United States. First, investigations were conducted into the research activities of several international organizations (OECD and EC) into industrial training. These appeared to stem from recent dates, mainly comprising an equation of studies conducted on various countries. Furthermore, there are some classifications of countries, primarily based on the initial education structure in the respective countries.

Following a period of central regulation, education in *Great Britain* is currently being decentralized and deregulated. This also applies in respect of the supply of labour. The participation rate in further education in the UK is relatively low. While the apprenticeship system functions as a funnel for school leavers, it does not contain a significant educational component. Political-social interest for education was limited until only recently. A system of sectoral training funds was established in the 1960s, sustained by contributions levied over the wages paid. Bureaucracy and a passive attitude of the fund managers were responsible for the failing of the funds, nearly all of which were dispensed with during the 1970s. The training effort of the British industry is yet more comprehensive than its Dutch counterpart, possibly reflecting the shortcomings of the regular education system in the UK. Sectoral training policy is not very strong, and the role of collective labour agreements and unions limited.

Two-thirds of *Germany's* youngsters go through the dual system. This system is marked by a decentralized training programme with a large input of employers and employees. Between them, they determine by and large what the structure and content of the training entails. They also bear the cost; the apprentice accepts the idea of working for a smaller wage while the employer pays the remainder. The government determines and finances the education component as well as the industry-coordinating trainee workshops. This basic system is complemented by an industrial training effort which is at least as good as that in the Netherlands. An effort which does not appear to derive its strength from sectoral agreements within the collective labour agreement, which seem to have no significant influence. Industrial training primarily concerns the employers.

In *France*, companies are obliged by law to spend a certain percentage of the wages *sum* - currently 1.5% - on training. The apprenticeship system is qualitatively and quantitatively poorly developed. The system is one of the most controlled in Europe, since it attaches specific conditions to the manner in which the obligatory contributions are invested. Following the implementation of the Act in 1971, the training effort of the French industry in terms of a percentage of the wages sum has tripled to over 3% currently. The picture must however be seen in its proper perspective, as it includes the expense of paid training leave and paid practical training for unemployed youth. This kind of training has only limited use for the industry and should be considered more as a government-imposed contribution to measures in the area of employment provision and general education. Nonetheless, a substantial training effort remains. Employers' organizations, industrial sector funds and other suppliers have latched onto this market. The supply is ample though not always surveyable. The increase in intensity of training is strongly retarded in the small-scale enterprises. Where fund formation has been realized, the larger companies profit most on balance. Another objection is that although a minimum charge is set, this is meaningless in terms of the usefulness of the francs invested. All in all, the assessment of the results of such a system with obligatory contributions varies somewhat. There is great concern for the quality of education in the *United States*. Comparative tests have shown that the fact that eighty percent of young Americans graduate from high school is meaningless in terms of the true quality of school leavers. The apprenticeship system has a good reputation but is limited in its scope. There are a few employment programmes, but the government pays little attention to either the apprenticeship system or training of the employed. The same can be said for branch organizations and other networks. The trade unions hold a weak position. It is probably the reparation character of industrial training, as compensation for a poor initial education system, comparable to the situation in Great Britain, which is responsible for the fact that the training efforts undertaken by companies in the US are actually no lower than the (European) average.

If we make adjustments for varying definitions and use the CBS definition as a basis (including indirect costs, excluding the public sector, apprenticeship system and on the job training), then it becomes apparent that, in 1987, approximately one third of those employed participate in industrial training on a yearly basis, in all the countries in question, at a cost of 1½% of the wages sum. The figure for the Netherlands is slightly below average. More recent research in France, Great Britain and the Netherlands would suggest that these figures had risen by around twenty-five percent some four years later.

A study was then made as to whether comparable structures are apparent in these countries in terms of the intensity of training at the industrial branch level. The more similar such patterns, the more difficult it apparently is for an industrial branch to stimulate education in the branch by means of a sectoral training policy. Conversely, diversity would indicate room for manoeuvre. The structure in terms of intensity of training was shown to be largely similar in all the

countries. On the other hand, the patterns were not so similar that the automatic assumption can be made that a sectoral training policy would not be effective.

A number of other results of the country studies:

- There is a slight trend towards subcontracting of training courses (incl. in-company).
- Small-scale enterprises are more involved in on-the-job training than in formal education. The major impediments to training actions are the indispensability of personnel, unfamiliarity with the options, and the costs.
- Formation of a fund need not always lead to greater efforts for education purposes, while a high degree of effort in that direction can also be achieved without collective arrangements. There is a risk that the small-scale enterprises in particular are paying but cannot take sufficient advantage of opportunities and maybe even lose out on balance, due to a complicated system of allowances. The formation of a fund for the stimulation of training only works if the following are ensured:
- a well structured supply with a nationally recognized qualification structure
- simple legislation
- the necessary information

Following on from this: regional and sectoral networks are very important in ensuring these matters.

4. Sector studies

An environment analysis was made for twelve branches. Chapter 4 gives six sectors which have had a payment fund for training purposes for the last ten years: graphics industry, metal-electricals, metal working, catering, dock industry and the building industry. Chapter 5 then examines six sectors where there was no training fund or where one has only existed for the last few years: furniture industry, footwear industry, textiles, retail trade, wholesale trade and computer services. A consideration is made of the factors behind the establishment of a sectoral training policy and its effects.

The analysis framework formed the basis for the organization and reporting of the findings.

1. Industrial branch structure

Sector structure. The choice was for sectors dominated by small-scale enterprises. One can then hardly speak in general terms about the sector structure developments. In general, product differentiation is found in all sectors.

Labour qualifications. Up to the central levels, the labour qualifications are mainly specific to the industrial branch. However, the specialization and differentiation present in the product and market results in a slight increase in the number of qualifications specific to an industry at the higher levels of education. Part of

the reason for the nature of labour qualifications remaining mainly specific to an industrial branch can be found in the fact that, although there is product and market specialization, there is much less process specialization. Computer controlled production does facilitate differentiation in output, though the diversity in qualifications required by this control does not extend as far as the increased product variation. These process skills are supplementary to the know-how on the product and raw material characteristics.

2. *Ambient factors*

Technology. Technological development underwent rapid acceleration in all branches during the 1980s, an important factor being the information technology. Such developments strengthen the position of the client: there are more options on offer and he is often very well informed of them. There is much talk of a switch from a supply market to a demand market. This is backed up by numerous examples in the branch reports. Many respondents referred to shorter debit periods and delivery periods. We cautiously estimate that the debit periods in the industrial sectors have been at least halved during the 1980s, and the decrease in delivery periods was probably even greater. This attention to computerization has not hindered the occurrence of other technological developments in the branches.

Sales market. Although there was strong (international) competition in many branches, the fact that this further increased in the 1980s was endorsed from all sides. The shortened delivery periods are an illustration of this, though respondents also indicated increased customer demands and the growing ease with which consumers change supplier. There is reference to the large increase in the number of quality initiatives.

Although market developments in themselves lead to a demand for training in the field of product know-how and services, we must also point out that this direct influence is limited in scope. Increasing competition is particularly caused by mainly technical (r)evolutions in information technology and transport, resulting in increased knowledge, extra mobility and more efficient production set-up times. The market is the medium - it does not directly compel more training, but rather indirectly: the supplier is forced to go along with the new technologies or will be eliminated from the race. Thus, his need for qualification is increased. This somewhat Schumpeterian view is confirmed by other research.

The same applies to internationalization. It is striking that little value is attached to the unification of Europe. The 1992 effect is lacking. Companies are either already strongly international or the product/service is location-bound by nature. A number of branches with a sizable international market are among the sectors with low level training efforts.

Labour market. Although not all the branches with structural bottlenecks on the labour market have a training fund, and not all branches with such a fund are troubled by such bottlenecks, the presence of protracted imbalances would seem to contribute to the formation of a training fund. The two branches where cost equalization has been abolished have indeed a relatively large labour market. The

research also reflected upon the expansion of the recruitment efforts which has occurred in various sectors. When asked whether the acquaintance with the options has led to extra training for the incumbent personnel, nearly all respondents answered affirmatively; this is indeed the case or will be so in the future. They are certainly aware of the implications of the demographic development for training of persons in employment. The image of industrial training as compensation for insufficient basic education, the idea of regular and secondary education as communicating vessels, is supported here.

Government policy. New legislation and social developments have greatly increased attention for the environment and working conditions. It is unclear to what extent this leads to extra demand for training. It would seem that this certainly applies to industry as far as the Factories Act is concerned. There would also seem to be a growth in the number of consciousness-raising courses, though the qualifications are mainly those with which personnel become acquainted on-the-job.

When reviewing these developments, we ascertain:

- firstly, that processes are underway which lead to increased demand for industrial training in all of the cluster areas given,
- and secondly, that technological development is dominant in these processes.

The dominance of (information) technology is also apparent from the sectoral classification.

Training is most frequent in those sectors where computerization is most progressive and has the most repercussions for the employees. The importance of this factor has been acknowledged in previous research, but the weight it carries is even more important than was first assumed.

5. Organization & Financing

A check was made as to whether there is a trend towards subcontracting of training by companies to, for example, the branch organizations.

To begin with, we should note that this question is only really relevant to larger companies. Small-scale enterprises often lack the capacity to provide internal refresher courses. Our research shows that there is a slight trend towards subcontracting. The preference is, however, for in-company training.

The most important reasons for internal training are (in this order):

- the required qualifications are specific to the company,
- the importance attached to the formation of a company culture,
- the capacity is already present,
- internal training is seen as being quick and flexible,
- the strategic importance of the qualifications.

The most important reasons for external training are (in this order):

- the capacity is not present in the organization,
- the required qualifications are general,
- the external options are acceptable and are quick and flexible.

The branch organizations have retained a reasonable position. The market share of these institutions is determined by the degree to which they can flexibly adjust what they have on offer. Almost all organizations also offer their educational modules as refresher courses, while special refresher courses are also regularly organized.

In the apprenticeship system, our findings confirmed earlier research results and indicate a very slight shift towards further cooperation with regard to the practical component. This is expressed in circulation systems and the derivation of the basic phases of practical training from the daily practical situation. The latter takes place primarily with a view to the increasing discrepancies between the required starting level and the level of education of the (would-be) student. The risk of students dropping out also plays a role, which is important when expensive machines are required. Another development detected is the increasing use of simulation education and computer assisted education. On-the-job training continues to dominate for the time being.

A logical step at this point is to link these research results to the various *theoretical concepts*. It then becomes apparent that the factors given in the HRM literature are considered important by the respondents in making their choice. The distinction made by the human capital theory between general and specific training is most certainly proven relevant. Within this scope, the concept of transaction costs would also seem useful. Besides the introduction of the human behaviour assumption, the TC theory indicates three important factors important to the selection of the organization structure: the specificity and the frequency of the transaction, and uncertainty. In our research however, the frequency of the training is not strongly apparent as a determining factor, and certainly not when compared to the specificity of the qualifications, or the element of company culture and the perceived efficiency and flexibility of the company's own training department in relationship to the market. The Agency approach also refers to the latter. It emphasizes the importance of an efficient suppliers' market, the role of the trust factor (which can be influenced by measures taken by the suppliers to increase trust in them). Finally, the network approach refers to the existence and advantages of cooperation as an option between internal and external training.

Financing. A preliminary question was the *productivity of the student* in the primary stage in relationship to a fully qualified expert, as this determines the relative value of the subsidy. This productivity was shown to vary greatly both among companies and among branches. On average, it can be set at around half to two-thirds productivity, a result which is in keeping with the (scarce) earlier research results.

The *effect of subsidies* (by the government and the branch) on the number of study places available was considered to be apparent though limited by most of the respondents. A minority of them were aware of a moderate to reasonable effect, and a small group of respondents saw no effect at all from subsidies. This was most common in small companies. Recent research results confirm this picture of a certain yet limited effect of subsidies. Subsidies for refresher courses were found to have more effect in our research, which cannot be attributed to the amount of subsidies available. These cover on average a quarter to a half of the total costs, which is lower than those given for the apprenticeship system. It seems that refresher courses are seen more as a luxury and therefore are more sensitive to financial stimuli. The same can be said for target group subsidies. Although the great variety of employment subsidies meant that the respondent generally lacked exact insight into the amount paid by the branch at present and the amount subsidized by the government, the contention was that these projects are very dependant on subsidy and conjuncture.

Exodus of skills. Buying up of recently qualified students or other trained personnel occurs to a limited extent. One realizes that this will lead to restraint on the part of entrepreneurs when investing in personnel. Nevertheless, most respondents stated that this was not seen as a major bottleneck by companies. Furthermore, the system in a number of branches is organized so that the student is involved with a number of employers during his training period. In a number of sectors, the opinion is also that the "prisoners dilemma" has been more or less solved by the cost equalization process. The departure of a student can also sometimes be attributed to insufficient labour conditions offered by the employer. A number of branches include measures in their collective labour agreements designed to restrict mobility. Although it is difficult to assess the results of such measures, most respondents attribute them a certain preventative effect. In the other sectors, there are no plans to enforce rules to such an effect.

In terms of refresher courses, the employer is seen to be fully responsible for taking measures to prevent an exodus of personnel. However, the scope is limited here and is mainly restricted to the larger companies and the middle to top levels. Most respondents expect little or no increase in the occurrence of such clauses.

Small and medium sized enterprises. In most sectors, the large scale companies are relatively more involved in training. Nearly all respondents named the issue of indispensability as the most important impediment to training in small-scale companies. Other reasons given were the high costs and unfamiliarity with the options. With regard to the financial aspect, it was said that this was of more importance in a small company where the liquidity often results in greater restrictions, than for a larger company where the flow of orders is more even and where there are more options when it comes to reserving a budget for training purposes. A lack of information was not seen as being a bottleneck in the unfamiliarity aspect. All companies receive frequent information. Extra information would certainly have an effect, but it is more important that the courses offered are clear and can preferably be included in a transparent, generally

accepted qualification structure. An interesting fact is that, when it comes to the stimulation of training in small companies, a number of the companies are thinking along the same lines in terms of solutions. Instead of trying to increase the attractiveness of a single course by means of extra information, efforts are being made to publicise the strategic importance of training through the establishment of a training plan. In a number of branches, experiments are underway with training advisors who can inform an entrepreneur of the meaning of training for his company. A number of branches are also considering premium differentiation or higher subsidy percentages for small-scale enterprises. The reason for this is that larger companies have proven themselves more familiar with the route to the subsidy purses in a number of branches. Finally, there was the question of to what extent smaller companies can compensate their limited participation in industrial training by extra on-the-job training. Nearly half of the respondents stated that such compensation was limited, while a small majority considered this compensation to be reasonable.

6. Labour relations

The relationship between the degree of organization of trade unions and the existence of a comprehensive training system is ambiguous. In a number of branches, the power of the unions is seen as an important factor in the realization of a branch training policy. One sees however that even with a low degree of organization, a branch training policy can also be achieved, while in one sector the occurrence of cost equalization took place entirely independent of the powerful trade unions. Besides the degree of organization on the part of the employees, a number of other circumstances also play a role. The acceptance of fund formation with the corresponding costs by the other party, the employers, apparently depends upon:

- a market with a low entry threshold or other strong fluctuations in output and/or labour requirements. Cooperation on a number of points is then sensible, on penalty of lethal competition. There are however exceptions to this rule.
- the stance taken by the large companies. In a number of branches, fund formation was partly realized because these large parties recognise the importance of having other companies contribute to the costs of training organized by the larger companies but from which the entire branch benefits. Where funds have not been realized, the large enterprises have their own collective labour agreement, a lengthy history of own training courses, or the employers' organizations are dominated by small (conservative) entrepreneurs.
- pioneers. In a few branches, there were obvious pioneers among the various parties, without whom the training system would not have been realized until much later or not at all.

Apart from these elements, a few other factors were also referred to. Three aspects should be mentioned, the first two interfacing with the "sectoral structure" element, for that matter:

- homogeneity, not so much in the product itself, but rather in the basic qualifications of the production process.
- the avoidance of one or more Collective Labour Agreements or a CLA routing.
- the exchange of wage rises, reduction in working hours or disconnection of apprentice-labour agreement (leading to lower remunerations for apprentices) which has occurred in almost every sector in CLA negotiations.

7. Conclusions

Since the research had an exploratory objective, the conclusions are drawn in the form of hypotheses (H). They have been described below with consecutive numbers.

The key issue of the research was in the first place: is the intensity of education in a branch determined by the *sectoral structure* and the *ambient situation*. This now appears to be largely the case. These two factors exogenous to the branch, factors which are not so liable to be influenced by the branch in terms of policy in the short-term, largely determine the intensity of education within the sector. Therefore, the first and main conclusion of this research is

H1. The sectoral discrepancies in the intensity of eduction within branches can largely be explained from the sectoral differences in structure and ambient developments.

The significance of these factors also became apparent from recent statistic research. It is confirmed by the sectoral pattern of education intensity in a few other countries. The fact that these classifications display great similarities, leads to the assumption that a sectoral education policy will have some, be it a limited effect. Thirdly, it is proved by twelve sector studies. There appeared to be clear relationships between development rates and patterns in a sector and the relative participation in industrial training courses by employees in that sector.

We shall now briefly review the other conclusions. They will be given in the same sequences as the sectoral reports and the framework for analysis.

H2. Not all branches with a homogeneous production process have an extensive sectoral education system, but in the heterogeneous sectors such a system is usually absent.

H3. Labour qualifications are becoming slightly more company-directed, but remain predominantly sector-directed. Computer-based qualifications are increasingly becoming process-directed in the industrial sectors.

As to the environmental factors:

H4. Rapidity and diffusion of information technology in particular are of great importance to the intensity of education. Even if market developments in themselves lead to a demand for education in the fields of product knowledge and services, it still is (information) technology which is principally responsible for the changing contents of functions.

H5. The result of demographic developments will be that more attention is given to the education of the employed. Acquaintance with the options is expected to already lead to increased educational efforts for incumbent personnel when compared to 5 to 10 years ago.

H6. Lack in knowledge regarding developments in the fields of environment and labour conditions will be covered via on-the-job training.

In terms of policy, the above implies that for government and/or social partners, the margins for increasing the intensity of education are very narrow. Educational efforts in a specific branch are largely determined by the structure of the sector and technological developments in the sector in question. Mind you, this is a *sectoral average*. Research into the factors behind education intensity at the *company level* shows that environmental factors are far less determinative here in the participation in training and that policy variables such as a training plan have significant effects on participation.

Organization & Financing

H7. Both the practical component of apprentice system and refresher courses show a slight tendency towards being subcontracted.

H8. An apprentice's productivity varies greatly, both between and within branches. Averaging out the branches, a primary apprentice's productivity amounts to approximately half or two-thirds of that of qualified personnel.

H9. Subsidies have limited, but definite effects. These effects are greater in refresher and target group subsidies. They also put in more weight in smaller companies.

H10. The effects of educational subsidies becomes greater as:

- the payment system is more simple,
- the offer is well-organized with a nationally recognised quality structure,
- it is attended by adequate information.

H11. The exodus of personnel risk is not seriously regarded as a strong impediment to education.

H12. The problem of replacement is the greatest impediment to the training of personnel in the smaller companies. Expenses, unfamiliarity and an unclear set of options also play a role in this.

Stellingen

Behorende bij het proefschrift

Bedrijfsopleidingen - organisatie en financieringsstructuur

Naar een verklaring van sectorale verschillen
in omvang en structuur van bedrijfsopleidingen

Marcus Jacobus Antonius Maria Aalders

Erasmus Universiteit Rotterdam

6 januari 1994

I

Bij het promoten van scholing van werkenden dient steeds in de gaten te worden gehouden dat scholing geen doel op zich is, maar een middel met een beoogd rendement voor bedrijf of individu. Gehoed moet worden voor scholing omwille van de scholing.

II

Bij het promoten van scholing van werkenden dient steeds in de gaten te worden gehouden dat scholing voor ondernemer en werknemer slechts één der vele aandachtspunten in het werkzame leven is. Maatregelen gericht op het wegnemen van knelpunten rondom investeren in leren dienen dan ook doorzichtig, eenvoudig en flexibel te zijn.

III

Omdat de vruchten van scholing in het algemeen zowel de werknemers als de werkgevers toevallen, verdient het aanbeveling beide partijen de kosten van een (sectoraal) opleidingsbeleid te laten dragen. Aldus wordt ook invulling gegeven aan de vaak gepropageerde gezamenlijke verantwoordelijkheid van scholing voor werkenden.

IV

Afschaffen van de financiële ondersteuning van de overheid voor het leerlingwezen miskent haar verantwoordelijkheid voor het toegankelijk houden van het niveau van primair leerlingwezen (startkwalificatie) als onder andere neergelegd in het Rauwenhoff-convenant, en druist in tegen het door haar in verschillende kabinetsnota's benadrukte belang van het beroepsonderwijs voor de economische ontwikkeling van Nederland.

V

Om het risico dat de baten van scholing bij een ander dan de investeerder neerslaan te minimaliseren, verdient het aanbeveling bij het volgen van opleidingen veel meer gebruik te maken van terugbetalingsregelingen.

VI

Kartels en (staats)monopolies vormen één der grootste bedreigingen van de groeipotentie van de BV Nederland.

VII

Gezien het feit dat het dereguleringsbeleid van de laatste kabinetten goeddeels mislukt is, dienen bedrijven voortaan de uitvoeringskosten gemoeid met overheidsregelingen vergoed te krijgen.

VIII

Ter bescherming van de rechten van het kind dienen (inter)nationale sportevenementen een minimum-leeftijdsgrens van 18 jaar in te stellen.

IX

Zolang de politiek niet beseft dat de toenemende criminaliteit en onveiligheid één der grootste zorgen van de mensen is, en zolang zij daders beter laat behandelen dan slachtoffers, zal zij de band met de bevolking blijven ontberen.

X

Zowel de slechte staat van de Rotterdamse fietspaden als het hoegenaamd ontbreken van controle bij de RET, maken het ook voor niet-studenten aantrekkelijk de fiets te laten staan en (gratis) met de tram of metro te reizen.

XI

De enige manier om de afbraak van het openbaar vervoer tegen te gaan is politici te verbieden zich met de auto te verplaatsen.

XII

Het indienen van klachten bij de NS is een zinloze bezigheid en verhoogt, na ontvangst van een standaard excuusbrief, alleen maar de ergernis over het klant-onvriendelijk optreden van hen.

XIII

Het vakantie-spreidingsbeleid zal mislukken indien de laat teruggekeerde vakantieganger reeds eind september geconfronteerd wordt met Kerst-afdelingen in winkel-etalages.