



opleiding
ontwikkeling
metaalbewerking

Dezelfde pet op

De kracht van
de paritaire structuur
bij opleiding en
ontwikkeling

Dezelfde pet op

De kracht van de paritaire structuur bij opleiding en ontwikkeling

Auteur

Douwe Grijpstra

Opdrachtgever

OOM

Gepubliceerd

Zoetermeer, 7 november 2024

De verantwoordelijkheid voor de inhoud berust bij Panteia.

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

Vermenigvuldigen en/of openbaarmaking in welke vorm ook, alsmede opslag in een retrieval system, is uitsluitend toegestaan na schriftelijke toestemming van Panteia.

Panteia aanvaardt geen aansprakelijkheid voor drukfouten en/of andere onvolkomenheden.



opleiding
ontwikkeling
metaalbewerking

Voorwoord

Na de oliecrisis van de jaren zeventig was de Nederlandse economie ernstig in verval geraakt en nam de werkloosheid fors toe. Deze ingrediënten vormden voor sociale partners de aanleiding voor het afsluiten van een belangrijk sociaal akkoord. De bonden waren bereid tot loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting. Op die manier moest winstgevendheid van het bedrijfsleven worden hersteld en de werkloosheid worden bestreden.

Dit (inter)nationaal vermaarde voorbeeld van succesvol polderoverleg werd bekend onder de naam 'het Akkoord van Wassenaar'. Uitvloeisels van het akkoord waren niet alleen afspraken over arbeidsduurverkorting en vervroegd uittrede, maar vormden voor veel sectoren ook de opmaat voor het opzetten van een sectoraal O&O-fonds. Deze fondsen stelden zich tot doel leerplekken te creëren, de instroom van met name leerlingen te bevorderen en scholing in bedrijven te stimuleren. In cao's werden afspraken gemaakt over de vorming van fondsen waarmee de kosten voor opleiding en ontwikkeling werden gecompenseerd.

Dit rapport beschrijft aan de hand van veertig jaar OOM-historie de ontwikkelingen van vier decennia paritair aangestuurde O&O-fondsen. Hoe deze fondsen zich van egaliseringsfondsen hebben ontwikkeld tot stimulators, kennisinstituten en adviseurs met betrekking tot vakmanschap en leercultuur. Hoe zij zich positioneren als partners bij het oplossen van discrepanties op de arbeidsmarkt en de aansluiting van het onderwijs op het bedrijfsleven versterken.

In een steeds intensievere intersectorale en publiek-private samenwerking dragen fondsen bij aan het agenderen van O&O-thema's en het aanjagen van oplossingsrichtingen. Respondenten onderschrijven dat die rol na vier decennia nog niets aan belang heeft ingeboet. Oude en nieuwe uitdagingen op het gebied van arbeidsmarkt en onderwijs, milieu en duurzaamheid, nieuwe technologie, kunstmatige intelligentie en modern vakmanschap maken dat we in constructieve partnerschappen het aanpassingsvermogen van werkgevers en werknemers moeten blijven versterken.

Wij hopen dat deze rapportage bijdraagt aan een bundeling van kracht om deze uitdagingen het hoofd te bieden.

Erik Yperlaan
Directeur OOM

Inhoudsopgave

Samenvatting	5
Inleiding	10
1 De doelen van opleiding en ontwikkeling	14
1.1 Vereffenen, stimuleren en adviseren	14
1.2 Welke doelen en welke activiteiten?	16
1.3 De rol van werkgevers en de ondersteuning daarvan	20
1.4 Stimulansen voor werknemers	21
1.5 Ontwikkelingen en de rol van de sociale partners	24
2 Wat heeft succes?	30
2.1 Voorbeelden van succesvolle activiteiten	30
2.2 Achtergronden van succes	37
2.3 De rollen van O&O-fondsen	39
3 Het belang van een door sociale partners gedragen O&O-beleid	43
4 Wat zijn de kansen voor de toekomst?	47
4.1 Wat moeten fondsen nog meer?	47
4.2 Activiteiten met toekomstige kansen	47
4.3 O&O-fondsen en de veranderende omgeving	52
5 Samenvattende beschouwing	57
Bijlage 1 Gesprekspartners	63
Bijlage 2 Literatuurlijst	64

Samenvatting

Onderzoeks- en adviesbureau Panteia heeft onderzoek gedaan naar de kracht van de paritaire factor binnen de besturen van de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) in het algemeen en OOM in het bijzonder. Dit gebeurde in opdracht van OOM, het scholingsadviesbureau van sociale partners in de metaalbewerking. Het onderzoek blikt terug op het verleden van OOM, dat in 1984 is opgericht, en kijkt van daaruit naar de toekomst. Er zijn interviews gehouden met (huidige en voormalige) vertegenwoordigers van werkgevers- en werknemersorganisaties, overheden, paritaire organisaties, wetenschappers en adviseurs. Bovendien is relevante literatuur bestudeerd.

Geschiedenis

In het begin was OOM, net als andere O&O-fondsen, vooral gericht op vereffening van de kosten van opleiding en ontwikkeling. Na zo'n tien jaar kwam het stimuleren van bedrijven en werknemers om te investeren in opleiding en ontwikkeling op de eerste plaats te staan. En na nog eens tien jaar kwam daar ook de kennis- en adviesfunctie bij. Veel andere O&O-fondsen hebben dezelfde ontwikkeling doorgemaakt.

Doelen van O&O-fondsen

Alle geïnterviewden vinden dat algemene ontwikkeling en optimale, duurzame en brede inzetbaarheid van medewerkers doelen van de O&O-fondsen zijn. Sommige respondenten benadrukken hierbij dat het O&O-fonds niet per definitie de gaten moet opvullen die het funderend onderwijs laat vallen als scholen opleidingen met te weinig leerlingen cancelen. Enkele respondenten noemen verder dat Van Werk Naar Werk (VWNW) uit de sector niet hoeft te worden ondersteund door een O&O-fonds (dit in tegenstelling tot VWNW naar de sector toe). Over het stimuleren van opleidingen op het gebied van bedrijfsvoering en arbo/veiligheid lopen de meningen uiteen.

De volgende rollen worden voor het O&O-fonds genoemd: regelen van financiële en andere middelen, ondersteuning, communicatie en profilering, flexibiliteit en handelingsnelheid, aanvulling van acties van de individuele sociale partners en onderzoek van relevante ontwikkelingen. Men noemt een groot aantal activiteiten waarin het O&O-fonds kan ondersteunen. Naast bovenstaande zaken wordt specifiek gewezen op: opleidingen in soft skills, digital skills en milieueisen, cursussen Nederlandse taal voor laaggeletterden en migranten, ondersteuning bij job carving, cursussen leiderschap voor leidinggevenden en onderzoek naar opleiden en ontwikkelen. Ook dient het O&O-fonds de flexibiliteit te hebben om creatieve en innovatieve plannen op het gebied van opleiden en ontwikkelen te ondersteunen.

Opmerkelijk noemt slechts een enkeling dat voor de O&O-fondsen een belangrijke rol is weggelegd als uitvoerder van regelingen die de overheid initieert op het gebied van opleiden en ontwikkelen. Denk hierbij aan het ESF, de in eerste instantie door het ministerie van SZW geïnitieerde sectorplannen, de DWSRA, MDIEU en Nederland leert door! Deze fondsen zorgen ervoor dat er meer mogelijkheden en middelen beschikbaar komen voor activiteiten op het gebied van opleiden en ontwikkelen in de sectoren.

Werkgevers moeten een leercultuur in hun bedrijven tot stand brengen. Daartoe dienen een bedrijfsopleidingsplan, ontwikkelgesprekken, praktijkopleiders en mentoren en het bevorderen van de eigen regie van medewerkers. Medewerkers vanaf mbo-niveau 4 volgen al veel opleidingen. Voor de meeste andere medewerkers zijn autonomie in het werk, een divers takenpakket en experimenteerruimte vaak noodzakelijke randvoorwaarden voor effectieve deelname aan leren op de werkvloer. Belangrijk is ook de beloning in de vorm van een diploma of certificaat, een skills-paspoort of een meer 'harde' beloningen in de vorm van een hoger salaris of promotie.

Ontwikkeling relevant voor opleiden en ontwikkelen

De wereld in het algemeen en van de techniek in het bijzonder ontwikkelt zich snel. Genoemd worden: technologische ontwikkelingen, meer nadruk op soft skills, personeelstekorten, meer intersectorale mobiliteit, maatschappelijke opgaven als verduurzaming, privacywetgeving, veranderende onderwijsvisies, inflatie en schulden, groeiend belang van lobby bij de overheid en nieuwe afspraken over de Regeling Vervroegde Uittreding (RVU) en duurzame inzetbaarheid. Opleiden en ontwikkelen zijn belangrijk voor de bestrijding van de arbeidsmarktkrapte, omdat ze zowel helpen de arbeidsproductiviteit te vergroten als zorgen voor 'trek in schoorsteen' – dat werklozen op banen kunnen instromen terwijl medewerkers die een opleiding hebben gevolgd, doorstromen binnen het bedrijf. In veel gevallen gaat het bij het opleiden om maatwerk dan wel, bij niches van de sector, om kleine groepen.

Succesvolle activiteiten

Gevraagd naar succesvolle activiteiten op het gebied van opleiden en ontwikkelen, noemen de respondenten onder meer: de Persoonlijke TrainingsToelage (PTT), de leerwerk- en stagebijdragen, de scholingsvouchers, de ontwikkelbudgetten, de voorlichtings- en promotieactiviteiten, vakscholen, de ondersteuning van roc's, regionale activiteiten, kennisavonden, het aanvalsplan Techniek, Jobstart, het opleiden van leermeesters, participatie in SBB, de cursuscatalogus, Ozone, de samenwerking tussen O&O-fondsen, de Verbetercoach, Skills4skills, de leer-cultuurscan, de leerambassadeurs en loopbaancoaches, en de bijdrage aan SLIM. Buiten OOM en de fondsen wordt ook nog gewezen op andere succesvolle activiteiten.

Achtergronden voor het succes van de activiteiten zijn volgens de respondenten:

- De activiteiten zijn stimulerend en creëren draagvlak
- Ze richten zich op mkb-bedrijven zonder professionele HR-functie
- De inzet van eigen vakscholen
- Aanwezigheid in de regio
- Activiteiten hebben een creatief en innovatief karakter

De basis is dat sociale partners samenwerken bij de totstandkoming van beleid en dat ze beide de activiteiten ondersteunen. Na discussie in het bestuur komt er vaak een sterk pakket van activiteiten naar voren.

Waarom sturen de sociale partners de fondsen aan?

Er worden vier redenen genoemd waarom sociale partners de besturen moeten bezetten:

1. Opleiden en ontwikkelen zijn belangrijk voor werkgevers en werknemers. Na het initieel onderwijs zijn zij het domein van de sociale partners.
2. Opleiding en ontwikkeling zijn van belang voor de versterking van de sector en dat is het belang van werknemers en werkgevers.
3. Het zijn cao-middelen die activiteiten mogelijk maken.
4. O&O-fondsen zijn namens werkgevers en werknemers gesprekspartners voor de overheid op thema's rond opleiden en ontwikkelen, bijvoorbeeld voor de uitvoering van regelingen op dit gebied vanuit de verschillende betrokken ministeries.

Het belang van werkgevers is vooral gelegen in het innovatief vermogen, de wendbaarheid en flexibiliteit van de bedrijfsvoering en de concurrentiekracht van het bedrijf. Het belang van werknemers is loopbaanperspectief, duurzame inzetbaarheid, verdienvermogen en werkplezier.

Een blik op de toekomst

Naast het gegeven dat er nog steeds bedrijven zijn die O&O-fondsen beter moeten bereiken en dat de financiële bijdrage voor stages en leerbanen moet blijven, zijn volgens respondenten de volgende zaken nog door O&O-fondsen in te vullen of te versterken:

- Van Werk Naar Werk-activiteiten
- Werven van doelgroepen plus on-boarding en verdere begeleiding van nieuwe werknemers
- Professionalisering van werknemers die al langer bij een bedrijf werken
- Creatie van een hybride leeromgeving en ondersteunen van (hybride) docenten, praktijkopleiders, mentoren, leermeesters en loopbaancoaches
- Hulp bij het beschikbaar krijgen van up-to-date apparatuur voor opleidingen
- Lokale en sectorale activiteiten, zoals de vakscholen en regionale samenwerking

- Versterking van het imago van de sector
- Profilering van het O&O-fonds zelf
- Meer aandacht voor de evaluatie van ondernomen activiteiten

Ook wordt genoemd een rol binnen nieuw beleid, zoals de invulling van duurzame inzetbaarheid bij de nieuwe RVU-afspraken en de eventuele overgang naar een systeem van individuele leerrechten. Tenslotte is de tendens binnen een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) om steeds meer over te gaan op vormen van connectivistisch leren (informele leervormen, netwerken, leren leren). Zo kunnen medewerkers het best hun 'capabilities' ontwikkelen.

De O&O-fondsen moeten verder acties van sociale partners op centraal niveau in relatie tot de overheid ondersteunen. Dit geldt voor het regionale sectorale arbeidsmarktbeleid, het onderwijsbeleid en het LLO-beleid. Voor het regionale arbeidsmarktbeleid geldt dat waar de technische O&O-fondsen regionaal actief zijn, ze zich een positie aan tafel moeten zien te verwerven (en dan niet alleen die van geldschieter); anders kon een regio wel eens voor andere sectoren dan de techniek kiezen. Buiten de nieuwe afgestudeerden zit de doelgroep nog beschikbare werkzoekenden immers vooral bij de Regionale Werkcentra. Ten slotte blijft het ook van belang om de toegang tot Nederland voor kennis- en arbeidsmigranten en voor buitenlandse studenten in de techniek te behouden en beter nog: te vergroten.

Samenvatting en dilemma's

De O&O-fondsen worden verbinder, innovator en aanjager. Ze stimuleren formeel en informeel leren, non-formeel leren, netwerken, leren leren en learning communities in bedrijven en instellingen. Daar passen vormen van EVC, zonder diploma's te hoeven verwerven, goed bij. Dit geldt ook voor de kennisavonden die OOM al organiseert en die leren op de werkvloer stimuleren.

Dilemma's voor het bestuur zijn volgens de respondenten:

1. Meer vakgericht of breder? De sociale partners zijn het grotendeels met elkaar eens dat zowel vakgerichte als op brede inzetbaarheid gerichte activiteiten op het gebied van opleiden en ontwikkelen van belang zijn. Toch leggen werkgeversorganisaties van oudsher het accent iets meer op de vakgerichte opleidingen, terwijl de vakbonden het accent meer leggen op de brede opleidingen. Als het om niet-formele vormen van leren gaat, komt men dicht bij elkaar.
Die bevorderen vaak vakmanschap én brede inzetbaarheid.
2. Moeten huidige, goed ingevoerde en gewaardeerde stimuleringsregelingen zo veel mogelijk in de huidige vorm in stand blijven? Of zijn fundamentele aanpassingen nodig, aansluitend op tendensen als eigen regie van medewerkers, diversiteit aan scholingsaanbod en de toenemende snelheid en veelheid van technologische ontwikkelingen?

3. Moet het O&O-fonds ook intersectorale mobiliteit uit de eigen sector ondersteunen? Hier kunnen redenen voor zijn, zeker als iemand niet meer in de sector kan of wil werken. Aan de andere kant kan de ontvangende sector dan ook betalen.
4. Moet de training van groepen die nu moeilijk tot leren komen via de bedrijven, rechtstreeks via benadering van de doelgroep plaatsvinden of hangt het van het bedrijf en haar werknemers af? Commitment vanuit de bedrijfsleiding is belangrijk, maar contact met de doelgroep kan ook rechtstreeks, bijvoorbeeld door de inzet van loopbaan- en scholingsadviseurs of leerambassadeurs.
5. Ligt er een rol voor O&O-fondsen om te faciliteren dat leerlingen (studenten, zij-instromers, werkenden) op nieuwe machines kunnen oefenen? Training op de nieuwste machines is goed voor de te ontwikkelen vakkennis en het vergroot ook de motivatie om te leren. De vraag is of (technische) O&O-fondsen vakscholen en roc's kunnen en moeten helpen om beschikking te krijgen over de nieuwste apparatuur. Dit kan bijvoorbeeld door bedrijven te benaderen om machines 's avonds voor opleiden en ontwikkelen beschikbaar te maken. Of door een hechte(re) samenwerking van bedrijfsleven en onderwijs in op te zetten hybride opleidingscentra.
6. Moeten de O&O-fondsen actief proberen samen te werken met de Regionale Werkcentra of moet men dit laten organiseren door de landelijke sociale partners? Zeker als men een apparaat in de regio heeft, lijkt samenwerking zowel goed voor de sectoren als voor de Regionale Werkcentra.
7. Ondersteunt het O&O-fonds ook opleidingen in de sfeer van bedrijfsvoering en arbo/veiligheid? Voor een deel van de opleidingen en werknemers lijkt dit logisch (vooral als het gaat om activiteiten die de duurzame inzetbaarheid van werknemers bevorderen), maar bij wettelijke verplichtingen is de toegevoegde waarde van een vergoeding beperkt. Het gaat vooral om het bezit van een geldig certificaat.

Over dit soort zaken hoort een bestuur te beslissen. Het betreft steeds zaken die zowel werknemers als werkgevers aangaan. Het is daarom ook goed dat werkgeversorganisaties en vakbonden in het bestuur zitten. Niet alleen komen zo gedragen besluiten tot stand, ook wordt het wederzijds belang van bepaalde beslissingen veel duidelijker. En dat is ook naar de OOM-organisatie, naar de achterbannen en naar andere betrokken partijen uit te dragen.

Inleiding

Meer dan aan de cao-tafel hebben sociale partners in de besturen van de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) dezelfde belangen. Zoals een gesprekspartner opmerkte: 'We hebben hetzelfde petje op.' Opleiden en ontwikkelen versterkt de bedrijven én de werknemers. Vraag van dit onderzoek is of de samenwerking in de besturen, de paritaire factor, de juiste activiteiten oplevert en dat daarmee de paritaire factor de werking van de O&O-fondsen versterkt en zal blijven versterken.

Eerst een stukje geschiedenis

Het Akkoord van Wassenaar in 1982 was niet alleen de aanleiding voor loonmatiging in ruil voor werktijdverkorting. Het zorgde er tevens voor dat de sociale partners in de verschillende sectoren Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen vormgaven. Nu veertig jaar geleden leidde dat tot de oprichting van OOM, het O&O-fonds voor de metaalnijverheid. Destijds stond de 'vereffening' (ook: verevening of egalisering) voorop. De sociale partners stelden uit de cao-middelen gezamenlijk geld beschikbaar aan een fonds. Dit fonds keerde vervolgens een vergoeding uit aan bedrijven die leerlingen opleidden of stages verzorgden. Dit gaf een impuls aan de technische opleidingen. Het zorgde er tevens voor dat niet het ene bedrijf kosten maakte om op te leiden en het andere bedrijf profiteerde. Dit was trouwens niet het enige dat het fonds deed. Het bemoeide zich breder met opleiden en ontwikkelen en ook met de arbeidsmarkt in de sector, landelijk en in de regio. En het liet samen met andere technische sectoren wetenschappelijk onderzoek uitvoeren naar opleiding en de arbeidsmarkt in de sector.

In de jaren negentig werd de keuze gemaakt het fonds meer te richten op stimulering dan vereffening. De krapte op de arbeidsmarkt dwong tot een andere strategie. Doel van OOM werd te zorgen voor initiële én zij-instroom en daarmee samenhangend ook voor het verder opleiden en ontwikkelen van het zittend personeel. Net als op termijn ook steeds meer andere O&O-fondsen ontplooide OOM een groot aantal activiteiten om de werknemers op te leiden en te ontwikkelen en er bij de (veelal mkb-) werkgevers voor te zorgen dat er meer aan talentontwikkeling, sociale innovatie en op opleiden gerichte HRM werd gedaan. Aan het begin van het millennium kwam daar bij OOM en een deel van de O&O-fondsen ook nadrukkelijker een advies- en kennisfunctie op het gebied van opleiden en ontwikkelen en ontwikkelingen in de sector bij.

Stages vergoeden, stimuleren en adviseren doet OOM net als andere O&O-fondsen nog steeds.¹ Nieuwe ontwikkelingen op het gebied van technologie, digitalisering en duurzaamheid zorgen ervoor dat het belang

¹ Het rapport *Vijfde monitor O&O* van ECBO (2022) laat zien dat niet alle O&O-fondsen dezelfde activiteiten op het gebied van opleiden en ontwikkelen kennen. Zo rapporteert ECBO bijvoorbeeld dat '31% van de sectorfondsen leercultuur stimuleert door het koppelen van loopbaanpaden en promotieregelingen aan het volgen van scholing; 8% van de fondsen koppelt hier een financiële beloning aan'. Ook werken niet alle fondsen samen met publieke en private scholingsaanbieders.

van opleiden en ontwikkelen alleen maar toeneemt. Steeds nadrukkelijk richt OOM zich bijvoorbeeld op het versterken van een leercultuur in bedrijven. En OOM heeft ook een rol bij het versterken van duurzame inzetbaarheid van medewerkers; dit bijvoorbeeld in het kader van de MDIEU-regeling. Bedoeling is dat zij zo lang mogelijk fit en met werkplezier kunnen doorwerken zonder fysiek of psychisch op te branden.

Aanleiding tot een onderzoek

Het bestuur van OOM en andere O&O-fondsen wordt gevormd door de sociale partners. Het lijkt immers logisch dat het beleid op dit gebied zo veel mogelijk bottom-up vanuit de vertegenwoordigers van de bedrijven en de werkenden wordt gemaakt, in plaats van dat het top-down door de sector of de overheid wordt opgelegd. De sociale partners bepalen het beleid en de besteding van de middelen, daartoe geïnformeerd en ondersteund door het bureau van de fondsen. Dit zou toegevoegde waarde moeten hebben. Het is het waard te onderzoeken of dat inderdaad zo is en wat dat inhoudt voor de toekomst van OOM en andere fondsen. OOM heeft daarom in het kader van het jubileum Panteia gevraagd onderzoek te doen naar het belang van deze paritaire factor bij opleiden en ontwikkeling in sectoren. Wat kunnen we leren van het verleden en wat betekent dit voor de toekomst?

Dit rapport is de vrucht van dit verzoek van OOM. Het is geschreven door ondergetekende en is gebaseerd op literatuurstudie en 29 interviews met in totaal 30 personen: vertegenwoordigers van de sociale partners, van ministeries, vakscholen, overlegorganen, OOM zelf en uit de wereld van onderzoek en advies. De namen van de gesprekspartners zijn opgenomen in de bijlage. We willen hen op deze plaats nogmaals ten zeerste bedanken voor hun nuttige bijdrage aan dit onderzoek. Opmerkelijk was dat bijna elke benaderde gesprekspartner enthousiast werd van het onderwerp en graag zijn of haar bijdrage wilde leveren.

Leeswijzer

Dit rapport kent vijf hoofdstukken. Het eerste hoofdstuk gaat in op de doelen van opleiden en ontwikkelen (bij bedrijven en werkenden) en bevat een beschouwing over het veranderende belang van beleid en activiteiten op dit gebied; dit in relatie tot de rol van de sociale partners.

Het tweede hoofdstuk gaat in op succesvolle vormen van opleiding en ontwikkeling en op de vragen waarom deze activiteiten, projecten of programma's succesvol waren of zijn en wat daarbij de rol van de sociale partners was.

In het derde hoofdstuk is aan de orde waarom de sociale partners in paritair verband de O&O-fondsen zouden moeten aansturen.

Het vierde hoofdstuk kijkt ten slotte naar de toekomst: welke activiteiten zouden de O&O-fondsen moeten (blijven) oppakken en hoe past dit binnen een aantal landelijke ontwikkelingen op het gebied van arbeidsmarkt, beroepsonderwijs en duurzame inzetbaarheid? En vervolgens is natuurlijk van belang wat dat betekent voor de rol van de sociale partners in het bestuur.

Het rapport sluit af met een laatste hoofdstuk, waarin in een korte samenvattende beschouwing een aantal dilemma's voor de toekomst worden neergelegd.

Douwe Grijpstra

*Manager onderzoek arbeidsmarkt en beroepsonderwijs Panteia
Zoetermeer, november 2024*



**De doelen van opleiding
en ontwikkeling**

1

1 De doelen van opleiding en ontwikkeling

1.1 Vereffenen, stimuleren en adviseren

De geschiedenis van OOM begint in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Het begin van dit decennium kenmerkt zich door een stevige economische recessie die gepaard ging met een forse (jeugd)werkloosheid. In 1982 sloten werkgevers- en werknemersorganisaties in de Stichting van de Arbeid het zogeheten 'Akkoord van Wassenaar'. De bonden verklaarden zich bereid tot loonmatiging in ruil voor arbeidstijdverkorting. Tegelijkertijd rijpt ook het inzicht bij werkgeversorganisaties en vakbonden dat opleiding en scholing een belangrijk instrument zijn om werkloosheid te bestrijden en te voorkomen. En het inzicht dat de rol van kennis steeds belangrijker wordt voor bedrijven en werknemers: de opkomst van de kenniseconomie. Dit leidde tot de oprichting van sectorale Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen)². Deze werden gefinancierd met een vast percentage uit de cao-middelen en vormden hiermee een soort spaarpotje waaruit scholing en training kon worden bekostigd.

In 1984 werd OOM opgericht, het O&O-fonds voor de mkb-metaal, met een bestuur vanuit werkgevers- en werknemersorganisaties. Over de vroege periode van OOM is weinig bewaard gebleven.³ Het meest tastbaar is nog de fikse stapel rapporten vanuit het zogenaamde OSAM-onderzoek van rond 1990 (Onderwijs, Scholing en Arbeidsmarkt in de Metaalnijverheid). Deze rapporten laten zien waar de technische O&O-fondsen zich in die jaren mee bezighielden: scholing van leerlingen, werklozen en werkenden, versterking van het technisch onderwijs en bevorderen van arbeidsmarktinstroom en behoud van werknemers. Ze waren overigens niet alleen gericht op arbeidsmarkt en scholing, maar ook op de technologische ontwikkelingen waarmee de technische sectoren te maken kregen.

Vereffenen

Centraal stond vooral de vereffening (ofwel verevening ofwel egalisatie) van opleidingskosten. Ieder bedrijf in de sector droeg – en draagt nog steeds – bij aan de middelen van het O&O-fonds. Omgekeerd krijgen bedrijven die daadwerkelijk aan opleiding doen (vooral in de vorm van stages van leerlingen en de scholing van werklozen en werkenden),

² Een aantal sectoren, zoals de metalektro, de grafimedia en diverse overheden, kennen A&O-fondsen (arbeidsmarkt en opleiding). Hierbij ligt het accent meer dan bij de O&O-fondsen op arbeidsmarktbeleid. Het verschil tussen A&O- en O&O-fondsen blijkt in de praktijk klein.

³ Dit is een extra reden om nu aandacht aan de geschiedenis van OOM te besteden. De laatste personen die de jaren tachtig nog wel actief op het gebied van scholing en opleiding in de technische sectoren hebben meegemaakt, gaan dezer jaren met pensioen.

daartoe een vaste bijdrage uit het fonds. Doel was het voorkomen dat niet het ene bedrijf veel geld (loon) en tijd in de opleiding van leerlingen stak, terwijl een ander bedrijf dat niet deed, aan gediplomeerden een hoger salaris bood en dan profiteerde van de opleidingsinspanningen van het eerste bedrijf. Doordat het laatste bedrijf en haar werknemers bijdroegen aan het fonds en het eerste bedrijf daar ook een bijdrage uit ontving, ontstond niet alleen een eerlijker kostenverhouding, maar ook werd *free rider*-gedrag op deze manier minder aantrekkelijk.

Niet alle fondsen, maar OOM zeker wel, waren daarnaast ook in die tijd al actief in de regio, om bij de bedrijven impulsen te kunnen geven aan hun activiteiten op het gebied van opleiding en ontwikkeling.

Stimuleren

De omgeving van de sector veranderde snel. De technologische ontwikkelingen gingen steeds sneller en daarmee veranderde ook de werkvloer. Bovendien sloeg de werkloosheid van de jaren tachtig al snel om in een tekort aan arbeidskrachten. In de technische sectoren sloeg dat personeelstekort eerder toe dan in andere sectoren, omdat ze veel minder profiteerden van de enorme arbeidstoename van vrouwen. Dit leidde ertoe dat de O&O-fondsen, en ook OOM, onder aanvoering van de sociale partners hun aandachtsveld verlegden van uitvoerder van financiële regelingen naar een meer stimulerende functie. Zaken als personeelsbeleid, sociale innovatie, ondernemerschap, versterken van het funderend onderwijs en internationale ontwikkelingen kregen ook de aandacht van de fondsen.

OOM en andere fondsen zagen zich meer als stimulator van een cultuur van opleiden en ontwikkelen (de 'leercultuur'⁴) dan als alleen maar een financier met bijbehorende regelingen. Ongetwijfeld speelde hierbij ook een rol dat de overheid zich met de Wet SUWI in 2002 en de teloorgang van de Centra Vakopleiding grotendeels terugtrok van het scholen en opleiden van werkenden en oudere werklozen. De sociale partners waren niet alleen verantwoordelijk voor de scholing van werkenden,⁵ de sectoren moesten het – buiten de scholingsaftrek in de belasting – ook steeds meer zonder bijdragen vanuit de rijksoverheid of het onderwijs doen.

4 Binnen de nieuwe leercultuur is ruimte om talenten te ontdekken, talenten in te zetten en talenten verder te ontwikkelen, maar ook om nieuwe talenten te ontwikkelen met als doel deze op een ander tijdstip – op een andere werkplek – in te zetten. De gewenste leercultuur kenmerkt zich door 'met jouw talent is altijd wel een plekje te vinden'. (OOM, 'Metaalent in ontwikkeling voor een weerbare toekomst. Visiedocument ten behoeve van het bestuur'; geciteerd in: P. Donker van Heel e.a., Hoe werken sectorfondsen?, Rotterdam, 2008).

5 Die verantwoordelijkheid was in 1990 ook benoemd in het rapport 'Onderwijs-arbeidsmarkt. Naar een werkzaam traject' van de Tijdelijke Adviescommissie Onderwijs en Arbeidsmarkt (de commissie Rauwenhoff).

Adviseren

In het volgende decennium hebben OOM en de nodige andere O&O-fondsen nog een verdere slag gemaakt. Dat was die van stimulator naar een kennis- en adviesfunctie op het brede terrein van opleiding en ontwikkeling. Medewerkers van de fondsen gingen – ook in de regio – steeds meer de bedrijven direct ondersteunen bij het opzetten en onderhouden van HR-beleid op opleidingsgebied. Het opgaan van de kenniscentra voor het beroepsonderwijs en bedrijfsleven in SBB heeft het belang van deze kennis- en adviesfunctie verder versterkt. In de metaalindustrie en de installatiesector betrof dat vooral Kenteq, dat tot en met 2013 die kennis- en adviesfunctie breed invulde. Minder dan de voormalige kenniscentra is SBB een aanspreekpunt voor de sectoren op het gebied van opleiden in bedrijven

Ieder O&O-fonds werkt natuurlijk voor de eigen sector, maar er is qua methoden, technieken en doelstellingen sprake van een groot aantal overeenkomsten. In het laatste decennium nam de mate van samenwerking tussen de fondsen toe. OOM was een van de initiators van deze samenwerking. In de samenwerkende O&O-fondsen worden gezamenlijk concepten ontwikkeld en uitgewisseld op het gebied van bijvoorbeeld intersectorale samenwerking, eigen regie, skills, loopbaanbegeleiding, learning communities, inclusie/diversiteit en duurzame inzetbaarheid. Daarnaast is, mede onder inspiratie van OOM, de samenwerking tussen de technische fondsen en tussen de technische sectoren verstevigd. De vraag of inmiddels weer een nieuwe stap zou moeten worden gezet door de O&O-fondsen komt terug in de laatste hoofdstukken van dit rapport.

1.2 Welke doelen en welke activiteiten?

Doelen

Op dit moment kent opleiden en ontwikkelen door de brede visie die O&O-fondsen als OOM hebben, een groot aantal doelen en daarbij behorende activiteiten. Een belangrijke vraag, ook vanuit het gezichtspunt van de sociale partners, is daarbij steeds: welke doelstellingen van opleiding en welke doelstellingen van OOM en andere fondsen zouden moeten worden ondersteund en gefaciliteerd en welke niet? Achtergrond is dat het niet passend en ook niet mogelijk is op alle gebieden steeds met menskracht en middelen te ondersteunen en te faciliteren.

Van belang is in ieder geval dat een O&O-fonds vooral ondersteunt en faciliteert. De eerste verplichting tot opleiding en ontwikkeling ligt bij de werkgevers en werknemers. Een werkgever is volgens de wet verplicht om werknemers de scholing te bieden die nodig is voor de voortzetting van hun arbeidsovereenkomst. Wanneer de werknemer niet meer in staat is om zijn of haar huidige functie uit te voeren, heeft de werkgever de

verplichting om passende scholing aan te bieden.⁶ Een werknemer moet vervolgens volgens de wet de verplichte of anders aangeboden scholing volgen.

Qua doelstellingen van opleiden en ontwikkelen is er geen discussie over doelen als algemene ontwikkeling, optimale inzetbaarheid binnen het bedrijf, duurzame inzetbaarheid en brede inzetbaarheid. Dit is van belang voor werkgevers en werknemers, hoewel er wel een aantal restricties worden genoemd. De eerste betreft de basisvaardigheden die in het funderend onderwijs worden getraind. Daarvoor is dat onderwijs (ministerie, vmbo, roc's, hogescholen, universiteiten, SBB) verantwoordelijk. Pas wanneer het gaat om de doelgroep ouder dan 27 jaar, nieuwe ontwikkelingen of voor specifieke bedrijven relevante opleidingsdoelen, dan zouden deze bij de sociale partners liggen en derhalve door het O&O-fonds moeten worden ondersteund.

Hier ligt echter inmiddels wel de nodige spanning. Door geringe aantallen deelnemers aan sommige opleidingen is het voor de roc's en hogescholen niet altijd mogelijk om alle opleidingsvarianten in alle regio's in stand te houden. Ook verhinderen andere (maatschappelijke) doelstellingen van het beroepsonderwijs soms dat het opleiden in bepaalde vaardigheden de voor het bedrijfsleven relevante aandacht krijgt. Vraag is of het O&O-fonds dan de gaten moet dichten. Voor het mkb ligt dat ingewikkelder dan voor grote bedrijven die zelf bedrijfsscholen kunnen opzetten en onderhouden.

Een ander punt betreft activiteiten op het gebied van ondersteuning van medewerkers die van de ene sector naar de andere worden geschoold (Van Werk naar Werk; VWNW). Als dit naar de mkb-metaal toe is of binnen de technische sectoren is, onderschrijven alle respondenten dat O&O-fondsen dat moeten ondersteunen. Wat anders is het, als een werknemer uit de sector van het fonds (bijvoorbeeld mkb-metaal) naar een andere sector moet of wil worden geschoold. Sommige gesprekspartners vinden dit niet de taak van het eerste O&O-fonds, maar van het O&O-fonds van de tweede, ontvangende, sector.

Anderen zeggen daarentegen dat er ook een belang voor de eerste sector is. Voor zowel de werknemer als de werkgever levert het vooral lasten op als iemand niet kan bewegen. Als alternatief kan dan bijvoorbeeld demotie of job carving ook een oplossing zijn. De meeste respondenten vinden ondersteuning bij VWNW naar een andere sector wel logisch als bedrijven reorganiseren (moeten) of failliet gaan.

⁶ Deze verplichting geldt echter alleen wanneer het redelijk is om dit van de werkgever te verwachten. De werkgever is sinds 2022 ook verplicht de kosten van wettelijk verplichte scholingen van werknemers te dragen.

Meer discussie levert vervolgens op of een O&O-fonds ook opleidingen op het gebied van de bedrijfsvoering (kostenbesparing, bedrijfsstrategie, marketing, concurrentieanalyse etc.) zou moeten ondersteunen. Argument om dit wel te doen is vaak dat dit voor werknemers die dit soort opleidingen volgen, meestal ook positief werkt voor hun carrièreperspectieven en werkplezier. Een tegenargument is dat deze perspectieven er dan ook voor alle medewerkers die de opleiding volgen, zouden moeten zijn. En dat blijkt lang niet altijd het geval; regelmatig worden dergelijke opleidingen aan een brede groep werknemers gegeven, terwijl maar een deel daarvan er in het dagelijks werk gebruik van maakt. Hoewel OOM het belang van opleiden en ontwikkelen op zichzelf ziet en ook dit soort opleidingen ondersteunt als er overeenstemming is tussen medewerker en bedrijf, is dat niet bij alle O&O-fondsden het geval.

Een volgend aspect dat discussie oproept is dat van ondersteuning op het gebied van gezond en veilig werken. Deels kan worden gesteld dat een bedrijf daarvoor verantwoordelijk is, voor zover dat, bijvoorbeeld op het gebied van veiligheid, is vastgelegd in wetgeving. Voor een ander deel gaat het om opleidingen, begeleiding en overige activiteiten die van belang zijn voor de duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Op het gebied van duurzame inzetbaarheid zijn in het kader van de totstandkoming van een Regeling Vervroegd Uittreden (RVU) afspraken gemaakt tussen sociale partners en overheid. Dit heeft geleid tot de MDIEU, de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden. De overheid stelt in het kader daarvan middelen ter bevordering van duurzame inzetbaarheid beschikbaar aan sectoren, maar vraagt de sectoren deze te cofinancieren. Het belangrijkste (financiële) instrument om dat in aanvulling op de subsidie van het Rijk te ondersteunen, is in een sector bijna altijd het O&O-fonds. Activiteiten in het kader van de MDIEU vallen daarmee onder de doelen van opleiding en ontwikkeling die moeten worden vergoed. Een meerderheid van de respondenten vindt echter dat dat voor verplichte opleidingen voor arbo en veiligheid juist niet het geval zou moeten zijn.

De MDIEU loopt tot en met 2025. Er zijn inmiddels nieuwe afspraken over een RVU tussen sociale partners en overheid. Het is echter nog niet duidelijk wat precies het flankerend beleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid zal zijn en in hoeverre er sprake is van cofinanciering van activiteiten door de rijksoverheid.⁷

Bovengenoemde zaken lijken in ieder geval voer voor gesprek binnen het bestuur van een O&O-fonds. Daarbij geldt, zeker in het mkb, steeds dat een eventuele vergoedingsregeling niet te complex moet zijn.

⁷ Zie: <https://www.rijksoverheid.nl/actueel/nieuws/2024/10/18/akkoord-over-vroegpensioen-voor-zwaar-werk-en-gezond-doorwerken>: Het kabinet en de sociale partners hebben afgesproken om voor mei 2025 samen hun gerichte en doeltreffende duurzame inzetbaarheidsagenda te presenteren om mensen gezond te laten doorwerken tot aan de pensioenleeftijd. Ook kijken ze naar de mogelijkheden rond verlofsparen en manieren om de overgang van werk naar pensioen soepeler te maken. De middelen die overblijven uit de huidige maatwerkregeling gaan we inzetten om duurzame inzetbaarheid te bevorderen.

Genoemde activiteiten

Op de vraag om welke activiteiten het zou moeten gaan die O&O-fondsen financieel of met advies/begeleiding zouden moeten ondersteunen, werd door de verschillende respondenten met een groot aantal activiteiten gereageerd. Vaak lichtte men er specifiek een aantal uit die men erg belangrijk vond. Dit ook met als achtergrond dat men meende dat andere respondenten de andere activiteiten wel zouden noemen. In alle gevallen gaat het om activiteiten in bedrijven die werknemers en daarmee ook hun werkgevers betreffen. En die derhalve bij een organisatie passen waarvan het bestuur door vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers wordt gevormd.

Activiteiten die O&O-fondsen financieel of met advies of begeleiding zouden moeten ondersteunen:

- Training en begeleiding in vakken en vakmanschap, inclusief ondersteuning bij de financiering van stages en leerbanen en soms van tekortkomingen in het initieel onderwijs
- Training in digitale skills en opleidingen in relatie tot verduurzaming⁸
- Training en begeleiding in relevante soft skills
- Bevordering van geletterdheid, inclusief de Nederlandse taal voor buitenlandse medewerkers
- Bevordering van duurzame inzetbaarheid en persoonlijke ontwikkeling
- Bevordering van brede inzetbaarheid
- Training en begeleiding op het gebied van vitaliteit en in mindere mate gezond en veilig werken
- Ondersteuning van VWNW naar de sector en binnen de techniek (zie daarbij bovenstaande discussie inzake VWNW naar een andere sector)
- Ondersteuning bij job carving of aanpassing van taken
- Coachen van werknemers (loopbaancoaching)
- Coachen van werkgevers, cursussen leiderschap (zie de volgende paragraaf)
- Opleidingen en begeleiding op het gebied van bedrijfsvoering (zie weer bovenstaande discussie)
- Onderzoek op het gebied van ontwikkelingen die relevant zijn voor HR-beleid en personeel in de sector

Flexibiliteit en creativiteit

Enkele respondenten wijzen er nog op dat juist een O&O-fonds een zekere flexibiliteit moet hebben om nieuwe activiteiten die tegemoet komen aan de doelstellingen te faciliteren. Er moet ruimte zijn voor creatieve en innovatieve activiteiten. Een enkele respondent stelt zelfs dat een O&O-fonds juist in het bijzonder voor de ontwikkeling van nieuwe concepten en methoden verantwoordelijk is en dat dat eigenlijk een belangrijker thema voor de bestuursafdeling is dan de structurele activiteiten en regelingen.

⁸ Hier wordt nadrukkelijk niet geduid op wettelijk verplichte trainingen op milieugebied.

In het volgende hoofdstuk komen nog een aantal meer specifieke succesvolle activiteiten aan de orde, terwijl in hoofdstuk 4 O&O-activiteiten voor de verdere toekomst worden behandeld.

1.3 De rol van werkgevers en de ondersteuning daarvan

De ondersteuning van het O&O-fonds richt zich ten eerste op werkgevers (ook op werknemers; daarover gaat de volgende paragraaf). Daarbij wordt gewezen op de volgende zaken:

- Werkgevers zijn wettelijk verplicht om werknemers de scholing te bieden die nodig is voor de voortzetting van hun arbeidsovereenkomst en die derhalve nodig is voor de uitoefening van hun functie. Dit betreft bijvoorbeeld het inwerken en opleiden voor nieuwe apparatuur.
- Het mkb kent meestal geen professionele HR-functie. Zelfs voor de organisatie van vakgerichte trainingen ontbreekt het de mkb-werkgever vaak aan de nodige kennis, bijvoorbeeld over het scholingsaanbod en didactiek. Veel werkgevers vinden ook een concept als leercultuur te ingewikkeld.
- Veel mkb-werkgevers in de techniek zijn, net als sommige andere mkb-werkgevers, niet de types die 'op een zeepkist' gaan staan om hun werknemers te verleiden tot het volgen van scholingen of om informele vormen van leren te organiseren.
- Opleiden en ontwikkelen wordt door de mkb-werkgevers belangrijk gevonden, maar heeft vaak niet de eerste prioriteit. Er moet productie worden gedraaid.

Als gevolg van de genoemde punten volgen werknemers bij de nodige mkb-bedrijven wel de noodzakelijke trainingen om bijvoorbeeld met nieuwe apparatuur te kunnen omgaan, maar er ontstaat verder geen leercultuur. Ook worden er geen of te weinig vormen van niet-formeel leren door de bedrijfsleiding gepromoot en ondersteund. De uit de wetenschappelijke literatuur bekende randvoorwaarden voor een leercultuur⁹ (autonomie, diversiteit van taken en experimenteeruimte van de werknemer) zijn vaak niet aanwezig.

Dat een groot aandeel van de bedrijven niet met activiteiten op dit terrein bereikt wordt door OOM (30 procent is zelfs nog nooit bereikt¹⁰) en ook niet door de Koninklijke Metaalunie, is dan ook niet bijzonder. In voorkomende gevallen speelt ook dat men alleen de korte termijn ziet (productie), of dat – in slappe tijden – er geen geld is voor activiteiten op het gebied van

⁹ Zie bijvoorbeeld: I. Kolkhuis Tanke, *In de leerstand*, Meppel (Boom), 2023.

¹⁰ Onder die 30% vallen vooral veel kleine bedrijven.

opleiden en ontwikkelen anders dan vakgerichte training.¹¹ Maar bij veel meer bedrijven komt het organiseren van een leercultuur gewoon niet in beeld.

Bij veel bedrijven komt het organiseren van een leercultuur gewoon niet in beeld.

Hier ligt dan ook een taak van het O&O-fonds. Ten eerste moet de werkgever zijn werknemers als medewerkers zien en niet als een deel van het instrumentarium. Daarnaast moet een leven lang ontwikkelen normaal worden in de bedrijven. Vervolgens is het zaak de leercultuur nader te organiseren: in de vorm van een bedrijfsopleidingsplan, ontwikkelgesprekken, het aanstellen van praktijkopleiders en/of mentoren, het promoten van positieve leerervaringen en last but not least het trainen van de leidinggevenden. Niet voor niets komt immers uit recent onderzoek onder bedrijven die wel een leercultuur kennen in het kader van het onderzoeksprogramma 'Leren Stimuleren!' naar voren dat medewerkers vooral de voorbeeldrol van hun leidinggevende als sleutel voor succes van een leven lang ontwikkelen zien.¹² Werknemers kijken erg naar de baas. Ze gaan op cursus als het van de baas moet. En ze raken zelf geïnteresseerd in leren en ontwikkelen en pakken uiteindelijk hun eigen regie op dat gebied wanneer hun werkgever het goede voorbeeld geeft en een leercultuur introduceert.

1.4 Stimulansen voor werknemers

Als een bedrijf meedoet en een leercultuur weet te bewerkstelligen, ben je er nog niet. Over het algemeen is het gemakkelijk medewerkers vanaf mbo-niveau 4 mee te nemen in de leercultuur. Zij volgen ook veel formele opleidingen. Lastiger is dat bij de groep v(m)bo en mbo-niveau 2 en 3. Zij zijn vooral in de mkb-bedrijven werkzaam (al schuift het niveau wel op en opereren veel medewerkers de facto al op een hoger werkniveau).

De eerste vraag is of het nodig is om eerst de werkgever over de streep te trekken en daarna de werknemers, of dat je je als O&O-fonds of bijvoorbeeld als vakbond beter rechtstreeks tot de werknemer(s) kunt richten als er binnen een bedrijf geen leercultuur tot stand komt. Het is verstandig om

11 Daar kunnen trouwens de verschillende subsidies voor werkgevers en werknemers van OOM soms prima in voorzien. Punt is meer dat men geen medewerker kan vrijmaken die het leren organiseert en dat de werkgever daarvoor ook te veel andere zaken aan zijn hoofd heeft.

12 Het project Leren Stimuleren! wordt tussen 2022 en 2026 uitgevoerd door de Rijksuniversiteit Groningen, de Open Universiteit, Cinop, Ockham-ips, Panteia en het instituut Plato van de Universiteit Leiden onder auspiciën van het Nationaal Regieorgaan Onderwijsonderzoek.

bij het bedrijf te beginnen, dit vanwege bijvoorbeeld de voorbeeldrol van de leidinggevende of omdat juist bij deze grote groep medewerkers informele vormen van leren vaak beter passen dan formeel leren. Niet voor niets zijn ze immers vaak voortijdig uit het onderwijs gestroomd. Als het via de werkgever niet lukt, kan vervolgens de loopbaancoach of scholingsadviseur van de vakbonden een rol spelen voor de werknemer(s). Wel is volgens wetenschappelijk onderzoek de kans op een positief effect dan kleiner. Van een totale autonome 'eigen regie' van werknemers verwachten respondenten nog minder. De gezagsverhoudingen binnen een bedrijf zijn namelijk vaak de sleutel tot toegang tot de opleidingen of tot informeel leren.

Vervolgens blijkt dat van de medewerkers die niet leren, het overgrote deel eerst over de streep moet worden getrokken. Van hen zal ongeveer een vijfde om praktische omstandigheden niet zijn aan te zetten tot leren. Hierbij spelen bijvoorbeeld gezinsomstandigheden, mantelzorg of schuldenproblematiek een rol. Voor deze groep zijn eerst andere acties nodig.¹³ Vanwege het bestaan van deze groep is het ook verstandig om deelname niet al te zeer verplichtend te laten zijn. Bij de meeste medewerkers die niet aan leren doen, is meer te bereiken. Wetenschappelijk onderzoek zegt dat dan wel de in de vorige paragraaf genoemde randvoorwaarden van autonomie, diversiteit van taken en experimenteeruimte gelden. Belangrijk is ook dat men fouten moet kunnen maken en niet meteen wordt afgestraft als men leert of experimenteert.

Randvoorwaarden voor een leercultuur zijn autonomie, diversiteit van taken en experimenteeruimte van de werknemer.

Als de juiste condities voor leren en ontwikkelen worden geschapen, kan dat voor medewerkers zeer positief werken. Een respondent gaf het voorbeeld van een medewerker die meer dan twintig jaar op een veegwagen zat. Hij had in het kader van wijkgericht werken andere en ruimere verantwoordelijkheden gekregen en kon zijn werk in tegenstelling tot daarvoor zelf inrichten. Hij was daar nu zelfs 's avonds over aan het nadenken en gaf aan: 'Mijn vrouw zegt dat ik een ander persoon ben geworden.'

¹³ Een voorbeeld is het project Financieel Fit van A+O Metalektro, dat erop is gericht werknemers meer inzicht te geven in hun financiën.

Instrumenten

Respondenten noemen de volgende instrumenten:

- Financiële voorzieningen zoals de Persoonlijke TrainingsToelage (PTT), scholingsvouchers, persoonlijke ontwikkelbudgetten of passende stagevergoedingen. Als het even kan is het verstandig, zeker wanneer iemand net aan het leren is geslagen, om terugbetalingsregelingen te vermijden. Dat kan demotiverend werken.¹⁴
- Ontwikkelgesprekken aangevuld met Persoonlijke Ontwikkelings-Plannen (POP's). Hiervoor moeten leidinggevenden dan weer training ontvangen. Vooral bij mbo 3-opgeleiden blijken stimulerende gesprekken vaak positief te werken. Beroepsopleidingsexpert Marc van der Meer merkt hierover op: 'Als je winnaar wilt worden in je werk, moet je reflecteren op je werk en de kennisdeling daarover.'
- Vormen van EVC of een skills-paspoort. Werknemers leren veel c.q. hebben dat al gedaan, maar vaak onbewust. Dit moet worden gecertificeerd. Het is zaak dit te belonen met certificaten en diploma's, maar vooral met meer harde beloningen zoals een hoger salaris of promotie.
- Uitwisselingsprogramma's, zoals opleidingen aan andere machines (waarbij uiteraard het veiligheidsaspect niet veronachtzaamd moet worden).

Ten slotte is het van belang te bedenken dat vaak niet sprake is van 'one size fits all', maar dat het om maatwerk gaat. Voor een aantal groepen zijn bijzondere inspanningen nodig. Dit geldt bijvoorbeeld voor laagopgeleiden, maar zeker ook voor arbeidsmigranten. Hoewel voor het lezen van werkinstructies en zeker in sommige bedrijven met veel arbeidsmigranten de Engelse taal erg nuttig is, is het bijna altijd ook goed om werknemers in de Nederlandse taal te scholen. Dat verbetert niet alleen de communicatie met collega's, maar ook met leveranciers en afnemers.

Zeker bij groepen werknemers die lastig aan het leren en ontwikkelen zijn te krijgen, zou opleiden en ontwikkelen bij voorkeur onder werktijd plaats moeten vinden. Dit gebeurt dan vooral in de vorm van niet-formele vormen van leren. Met klassikale vormen van leren heeft deze groep vaak grote problemen en dat geldt zeker als dit ook nog eens buiten werktijd plaatsvindt. Wel kan het in voorkomende gevallen helpen dat wordt benadrukt dat de medewerker enig commitment met het bedrijf en met de eigen ontwikkeling kan laten zien door eigen tijd in te zetten. Zelf heeft de werknemer ook verantwoordelijkheid voor de eigen ontwikkeling. Bovendien moet soms geoefend worden op machines of computers die alleen in de avonden voor lesdoeleinden beschikbaar zijn. En ook docenten hebben vaak overdag andere taken, zoals bij een bedrijf of op een school.

¹⁴ Bovendien blijft de gemiddelde medewerker van een mkb-metaalbedrijf daar gemiddeld nog steeds acht jaar werken (bron: Metaalbewerking. De sector in cijfers). Dit lijkt wel enige investering waard.

1.5 Ontwikkelingen en de rol van de sociale partners

Alle respondenten zijn het erover eens dat opleiden en ontwikkelen in de afgelopen decennia voor zowel werknemers als bedrijven steeds belangrijker zijn geworden. Hieraan liggen tien ontwikkelingen ten grondslag, waarbij de laatste twee ontwikkelingen niet zozeer met de positie van leren en ontwikkelen binnen bedrijven te maken hebben, maar wel met de positionering van de O&O-fondsen.

1 Technologische ontwikkelingen

Al decennia zijn de technologische ontwikkelingen een belangrijke reden voor bedrijven en werknemers voor opleiding en ontwikkeling. Ook in de OSAM-rapporten van rond 1990 wordt dit al vermeld en wordt geanalyseerd wat de relevante ontwikkelingen zijn.¹⁵ Vaak wordt opgemerkt dat de technologische ontwikkelingen steeds meer tussen deelsectoren en individuele bedrijven verschillen en dat de technologie steeds sneller gaat. In 2020 constateerde Panteia echter dat dat tempo in veel mkb-bedrijven wel meevalt.¹⁶ Zo langzamerhand schuift het benodigde opleidingsniveau in de bedrijven echter wel steeds meer op naar mbo 4 en mbo-plus. Wat verder een rol speelt, is dat het mbo door het verdwijnen van veel crebo's op landelijk en regionaal niveau steeds minder gericht opleidt voor de techniek. Nieuwe ontwikkelingen moeten binnen de bedrijven (op nieuwe machines) worden aangeleerd.

Ook zien we de digitale revolutie steeds meer op de werkvloer toeslaan, in ieder geval in de metaalektro¹⁷, maar dit lijkt ook te gelden voor mkb-metaal. Dit komt onder andere doordat tijdens de covid-epidemie fysiek contact tussen medewerkers en van medewerkers met leveranciers en afnemers niet mogelijk was. Tegelijkertijd neemt ook de vraag naar (opleidingen op het gebied van) cyber security toe.

2 Meer nadruk op soft skills

Sociale en communicatieve vaardigheden worden steeds belangrijker in de bedrijven. Dit komt onder andere doordat steeds meer van seriematige productie wordt overgegaan op maatwerk. Er is meer contact onderling en met klanten en leveranciers, ook op de werkvloer.¹⁸ Ook voor vormen van informeel leren is goede communicatie een randvoorwaarde.

3 Tekort aan arbeidsaanbod

Het tekort aan arbeidsaanbod bestaat in de techniek al heel lang. Dit tekort wordt wel steeds nijpender. Door de vergrijzing van het personeel wordt bovendien de vervanging een probleem.¹⁹ De vergrijzing heeft ook tot

¹⁵ Destijds speelde ook nog het in de jaren tachtig verdwijnen van de lts, mts en hts. Nieuwe instroom was daardoor volgens een aantal respondenten veel minder gericht op de techniek opgeleid.

¹⁶ Panteia, *Skills voor de toekomst in de metaal en metaalektro*, 2020.

¹⁷ Panteia, *Skills voor de toekomst in de metaalektro*, 2024.

¹⁸ Zie opnieuw: Panteia, *Skills voor de toekomst in de metaal en metaalektro*, 2020.

¹⁹ Zie bijvoorbeeld: Panteia, *Snelscan arbeidsmarktprognoses technische sectoren*, 2022.

gevolg dat inzet op duurzame inzetbaarheid en meer aandacht voor wat medewerkers op hogere leeftijd nog wel en niet voor het bedrijf kunnen betekenen, belangrijker wordt. Wat ook nog dreigt, is een beperking van de (arbeids)migratie; dit terwijl een groeiend deel van de nieuwe instroom personen betreft die in het buitenland zijn geboren.

Terwijl in de jaren tachtig en begin jaren negentig van de vorige eeuw werd ingezet op de werving van werklozen in het algemeen, wordt nu gemikt op nieuwe doelgroepen, zoals havo- en vmbo-tl-afgestudeerden en statushouders. Zij-instroom is ook van toenemend belang, wat er vooral mee te maken heeft dat werknemers steeds mobieler worden. Dit geldt bijvoorbeeld ook voor de doorstroom binnen de technische sectoren (want de personele mobiliteit neemt toe²⁰).

Waar al jaren op wordt gemikt, is de instroom van meer vrouwen en meisjes. Een respondent met een verleden in de sector merkte op: 'Wat sommige meisjes die van de lasso school komen met de machines kunnen, daar heb ik zelf flink moeite mee.' Met de werving van vrouwen voor de techniek wil het echter maar niet echt vlotten.

4 Meer intersectorale mobiliteit

De totale dynamiek op de arbeidsmarkt neemt toe en daarmee ook de mobiliteit tussen sectoren. Weliswaar is sprake van meer samenwerking tussen fondsen, maar intersectorale mobiliteit blijft een lastig thema, hoewel de technische sectoren hier wel meer samen in opgaan.

5 Verduurzaming/maatschappelijke opgaven

Dit is een betrekkelijk nieuw thema. Toenemende eisen aan bedrijven op het gebied van milieu en klimaat zorgen voor een stijgende opleidingsvraag van werknemers. Deels gaat het hierbij om verplichte opleidingen, waarvoor OOM niet hoeft bij te dragen. Wel kunnen regionale vertegenwoordigers van OOM de werkgevers wijzen op de verschillende verplichtingen die hiermee samenhangen.

6 Privacywetgeving

De eisen aan privacy zijn sinds de inwerkingtreding in 2018 van de GDPR en de Nederlandse versie ervan, de Algemene verordening gegevensbescherming (AVG), flink toegenomen. Dit geldt ook voor mkb-bedrijven en hun werknemers.

7 Veranderende visie op onderwijs

Mede onder invloed van de snel veranderende vraag naar bepaalde competenties, hebben onderwijs en een leven lang leren/ontwikkelen zich in de voorgaande decennia steeds meer verplaatst naar niet-formele vormen van leren: van klassikaal leren via praktijkleren/sociaal leren naar connectivistisch leren (leren leren, netwerken en learning communities). Met innovatieve onderwijsconcepten lukt het ook bredere doelgroepen te bereiken. De nadruk ligt steeds meer op ontwikkelen en leren te leren in plaats van aanleren van specifieke vaardigheden.

²⁰ Belangrijk hierbij is dat juist door de krapte het aantal vacatures aanzienlijk is gegroeid. Wie naar ander werk zoekt dan wel gevoelig is voor aantrekkelijke vacatures, kan gemakkelijk wat anders vinden en van baan veranderen.

8 Inflatie en schulden

Armoede en schulden kunnen een belangrijke belemmering zijn voor leren en ontwikkelen. Een groeiend deel van de medewerkers heeft hiermee te maken. Achtergronden zijn onder andere de fikse inflatie van de afgelopen jaren, de hoge huizen- en huurprijzen en verruiming van de gokwetgeving. Zeker voor medewerkers in de lage loonschalen kan het betekenen dat men ver onder het 'leefbaar inkomen'²¹ komt te zitten. A+O Metalektro kent inmiddels een project om medewerkers met schulden te ondersteunen.

9 De lobby naar Den Haag wordt belangrijker

Door de regering en binnen de ministeries worden in toenemende mate beslissingen genomen die van invloed zijn op het werkveld van de O&O-fondsen. Weliswaar zijn de sociale partners op centraal niveau of de afzonderlijke werkgeversorganisaties en vakbonden vaak de eerste gesprekspartner voor de Haagse beleidsmakers, regelmatig gaat het ook om zaken die betrekking hebben op de praktijk van opleiden en ontwikkelen. Zo heeft OCW op basis van gelden vanuit het Nationaal Groeifonds de LLO-Katalysator geïnitieerd en wil men de roc's en hogescholen meer op basis van kwaliteit en minder op die van kwantiteit belonen. Dit vergroot de mogelijkheden van de onderwijsinstellingen om een bijdrage te leveren aan Leven Lang Ontwikkelen. Bij SZW speelt bijvoorbeeld de regiovorming binnen het arbeidsmarktbeleid die nieuwe samenwerkingsopties (PPS – publiek-private samenwerking) opent. Ten slotte kunnen ook bezuinigingen binnen het beroepsonderwijs of de sociale zekerheid relevant zijn voor de activiteiten van de O&O-fondsen.

10 (Nieuwe) afspraken over de RVU en duurzame inzetbaarheid

De inschakeling van de O&O-fondsen voor niet alleen de ontwikkelkant, maar ook voor de meer op vitaliteit gerichte kant van duurzame inzetbaarheid, heeft vaak hun werkveld qua thema's en/of in omvang vergroot. De fondsen zijn vaak verantwoordelijk voor de uitvoering van activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid binnen de MDIEU. De vraag is wat de nieuwe RVU-afspraken op dit punt gaan betekenen.²² De duurzame inzetbaarheidsproblematiek is in 2025 (na dat jaar geldt de huidige MDIEU niet meer) nog niet voorbij. En gezien de demografische ontwikkelingen blijft dit thema zeker belangrijk.

Verder kan het beëindigen van discussies over de RVU en (al eerder) over het pensioenstelsel mogelijk ook betekenen dat de verhouding tussen de sociale partners verandert en dat opleiding en ontwikkeling vooral bij de vakbonden meer aandacht zal krijgen. De hele discussie rondom eerder

21 Het concept van een 'leefbaar inkomen' impliceert dat een gezin voldoende middelen heeft om de kosten van voedsel, huisvesting, gezondheidszorg, onderwijs, vervoer en andere essentiële aspecten te dekken, en ook beschikt over voldoende reserves.

22 Zie ook blz. 14. In het voorjaar van 2025 maken overheid en sociale partners afspraken over de inzet van activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid om werknemers zo veel mogelijk tot hun pensioen op gezonde wijze te kunnen laten doorwerken.

uittreden en pensioenen kostte veel tijd en zorgde er soms ook voor dat werkgeversorganisaties en bonden tegenover elkaar stonden. Dat uitte zich in voorkomende gevallen ook in problemen met de financiering van de O&O-fondsen.

En verder ging de aandacht van de bonden (naast de loonvorming en discussies over werktijden) de afgelopen decennia vooral naar deze thema's uit. Een afnemend ledenaantal en dientengevolge dalende financiële middelen betekende echter dat het ook voor bonden zeer belangrijke thema Leven Lang Ontwikkelen minder aandacht kreeg. Naar verwachting kan dat de komende jaren weer in positieve zin veranderen.

Wat niet werd genoemd

Opmerkelijk is dat een aantal thema's niet of nauwelijks door de gesprek-partners worden genoemd. Dat betreft bijvoorbeeld de subsidies die de overheid beschikbaar heeft in de vorm van instrumenten als STAP, Expeditieregeling, Nederland leert door!, de scholingsvouchers, de LLO-Katalysator en het Europees Sociaal Fonds (SLIM wordt nog wel een enkele keer genoemd).

OOM en de andere O&O-fondsen hebben vaak een (grote) rol in het toegankelijk maken en het uitvoeren van de regelingen van deze fondsen voor de eigen sector. Zo bestond bijvoorbeeld tot 2014 een aanzienlijk deel van de begroting van OOM uit ESF-gelden. Die zijn grotendeels weggevallen doordat Nederland minder ESF ter beschikking kreeg en andere keuzes daarover maakte. Tegelijkertijd bestaat de indruk dat de grote hoeveelheid verschillende subsidiemogelijkheden (met bijbehorende administratieve verplichtingen) de O&O-fondsen doen besluiten op sommige opties niet in te gaan, omdat anders overbelasting van het bureau van het O&O-fonds dreigt. Bovendien gaat het vaak om regelingen met een (ook met de O&O-fondsen) vergelijkbare doelstelling.

Een ander aspect dat in eerdere jaren wel steeds werd genoemd als een belangrijk thema voor de O&O-fondsen, is globalisering. Het niet noemen ervan kan ermee te maken hebben dat dit voor het mkb minder speelt dan voor grote bedrijven. Ook is het voor mkb-bedrijven lastig internationale ontwikkelingen te beïnvloeden en is de Nederlandse regering gaandeweg zich enigszins van het buitenland aan het afkeren.

Ten slotte kwam bij sommige respondenten de vraag op of vereffening van opleidingsinspanningen in de BBL en BOL door vergoedingen aan bedrijven eigenlijk nog nodig is. Al is dit niet meer het belangrijkste speerpunt van de fondsen, nog steeds is sprake van free riders en lijken de kosten van opleiden ruim tweemaal zo groot als de vergoeding die bedrijven daarvoor vanuit Rijk en O&O-fonds ontvangen.²³ Punt is wel dat de baten, zoals vooraan staan in de strijd om het schaarse arbeids-

²³ Zie: A. Heijma e.a., *De maatschappelijke kosten en baten van de beroepsbegeleidende leerweg*, Amsterdam, 2019.

aanbod, steeds belangrijker worden. Een bedrijf dat opleidt kan zich beter profileren bij de student en weet hem (of haar) meestal ook vast te houden.²⁴

Een respondent merkte hierover ook nog op dat het wellicht zelfs in de toekomst een optie is om bedrijven die veel aan opleiden doen dan wel een kwalitatief hoogstaande stage weten aan te bieden, te belonen met het eerste recht op stagiairs. Dit is wat betreft deze respondent overigens onafhankelijk of de stage- en leerwerkvergoedingen voor bedrijven blijven.

Een optie is natuurlijk deze wat betreft BOL en duaal leren op termijn te vervangen door een stagevergoeding voor de stagiair. Hiermee experimenteert A+O Metalektro al (het laat het experiment ook door Panteia evalueren). Op zich kan dat voor bedrijven ook weer voordelen opleveren als die daardoor minder kosten hoeven te maken voor een (door de krappe arbeidsmarkt noodzakelijke) eigen stagevergoeding.

Ondanks de omslag op de arbeidsmarkt en het belang van eigen regie van de werknemer, pleiten de meeste respondenten voor voortzetting van de leerwerk- en stagebijdragen vanuit de fondsen. Het blijft belangrijk op deze manier actieve deelname van bedrijven aan het opleiden van nieuwe werknemers te stimuleren. Bovendien kan een bedrijf een deel van de stagebijdrage in de vorm van een stagevergoeding ook weer doorgeven aan de student. En die is daardoor wellicht weer meer genegen techniek te blijven studeren en in de sector te gaan werken.

24 Het ministerie van VWS gaat haar stagebijdrage aan zorginstellingen in de toekomst wegbezuinigen; wel is de motivatie daarvoor vooral financieel en minder gelegen in de schaarste van het arbeidsaanbod. Critici stellen dan ook dat deze maatregel van VWS de personeelstekorten alleen maar zal vergroten.

A man with a beard and a woman are looking at a server rack in a data center. The man is wearing a dark sweater with a diamond pattern. The server rack is illuminated with blue light. The background shows a window with blinds.

Wat heeft succes?

2

2 Wat heeft succes?

We doen even een stapje terug. Hoewel het voorgaande op een zekere koerswijziging van de O&O-fondsen wijst, is het nooit verstandig zonder meer weg te gooien wat goed gaat. Dit geldt ook voor een (paritair) bestuur van een O&O-fonds, zeker als het gaat om activiteiten die zowel voor de werkgevers als de werknemers succesvol bleken. Bovendien is het goed mogelijk dat ook al langer bestaande activiteiten of varianten ervan goed zullen aansluiten bij wat de huidige wereld van opleiden en ontwikkelen aan een faciliterende, ondersteunende en aanjagende intermediair als een O&O-fonds vraagt.

Daarom is in dit hoofdstuk aan de orde wat volgens de respondenten en de literatuur succesvolle activiteiten van OOM en andere O&O-fondsen zijn, wat de achtergrond van dat succes is en welke rol de sociale partners daarin spelen.

Als de respondenten positief oordelen over bepaalde instrumenten of activiteiten, hoeft dat overigens niet te betekenen dat dat ook geldt voor individuele werkgevers en werknemers. OOM heeft bijvoorbeeld in 2005 een klanttevredenheidsonderzoek gehouden onder werkgevers en werknemers. Hierin zegt veertig procent van de werkgevers meer aan scholing te doen dankzij OOM. Bijna een derde van de werknemers had in de voorgaande twee jaar een cursus via OOM gevolgd. De belangrijkste reden voor werknemers om geen cursus te volgen is: 'Niet nodig, weet alles al,' aldus het onderzoek.²⁵

Afgezien van het feit dat er heden ten dage weinig werknemers zullen zijn 'die alles al weten', is het vooral van belang dat werknemers leren hoe ze de komende jaren aan nieuwe relevante kennis komen. Benodigde kennis en soft skills veranderen zo snel, dat het onmogelijk is deze telkens weer in gerichte cursussen op te halen.

2.1 Voorbeelden van succesvolle activiteiten

Een deel van de respondenten wijst, als ze het over succesvolle activiteiten hebben, meer in het algemeen op de in het voorgaande hoofdstuk vermelde speerpunten van de O&O-fondsen. Als succesfactoren worden genoemd: mensen binnen de techniek houden, samenwerking tussen bedrijven in regio bevorderen, gerichtheid op het mkb en de aanwezigheid van kennis en infrastructuur.

²⁵ R. van Loon, *Wordt OOM gewaardeerd? Onderzoek onder werkgevers en werknemers*. Amsterdam, 2005.

Voor de rest worden activiteiten van OOM, van andere fondsen, van alleen de werkgeversorganisatie of de vakbond(en) of van beide sociale partners samen en soms ook van, of in samenwerking met, de overheid genoemd.

Succesvolle projecten, programma's en regelingen

De meeste respondenten noemen concrete activiteiten of regelingen. Het is met elkaar een lange lijst (men zit niet stil bij de fondsen). Een belangrijke kanttekening is dat van de meeste genoemde projecten niet wetenschappelijk is vastgesteld dat ze 'succesvol' zijn (geweest). Dat komt vooral omdat ze nog niet lang genoeg lopen om het succes ervan te bevestigen. Voorbeelden daarvan zijn Skills4skills en de LLO-Katalysator. Voor veel andere genoemde programma's en projecten geldt dat ze eigenlijk nooit op hun succes zijn geëvalueerd.²⁶ De kwalificatie dat het om een 'succesvol' project of programma gaat, is steeds van een of meer respondenten van dit onderzoek.

De volgende projecten, programma's en regelingen worden genoemd:

Persoonlijke TrainingsToelage (PTT).

OOM kent al bijna 20 jaar de PTT. Dit is voor aangesloten bedrijven een tegemoetkoming in de scholingskosten of de kosten van een EVC-procedure/ontwikkelassessment van hun medewerkers. Deze bijdrage vergoedt tegenwoordig 50 procent van de kosten tot een maximum van 800 euro. De PTT kan voor een vastgesteld aantal medewerkers worden aangevraagd. Het is een nuttig instrument om opleiden en ontwikkelen op de werkvloer te stimuleren. De PTT preludeert ook op ideeën over persoonlijke ontwikkelbudgetten of leerrekeningen.

Leerwerkbijsdrage/stagevergoeding aan bedrijven.

Nog steeds is een aanzienlijk deel van de respondenten hier erg enthousiast over, alhoewel het allang niet meer het belangrijkste speerpunt van de fondsen is en sommigen eraan twifelen of een bijdrage aan bedrijven en instellingen in de toekomst nog wel op zijn plaats is. De vergoeding trekt nog steeds bedrijven over de streep om in nieuwe werknemers voor de sector te investeren. Parellel aan de vergoeding werd ook gewezen op de subsidieregeling praktijkleren van de overheid.

Scholingsvouchers voor medewerkers.

Deze vouchers worden in mkb-metaal gefinancierd vanuit de overgebleven VUT-middelen. OOM verricht de administratie hiervan. Van die VUT-pot is inmiddels de bodem in zicht. Hoewel intrinsiek motiveren van medewerkers door een leerrijke omgeving te creëren en hun taken te laten voldoen aan de eisen van autonomie, diversiteit van taken en

²⁶ Uitzonderingen zijn in ieder geval het Techniekpact (door SEO Economisch Onderzoek in 2020) en de SLIM-regeling (een tussenevaluatie van SEOR en Ockham-ips in 2024).

experimenteeruimte, kan een financiële bijdrage ook helpen werknemers over de streep te trekken om zich verder te ontwikkelen. Dit bevordert vervolgens hun brede en duurzame inzetbaarheid.

Ontwikkelbudget bedrijven.

Dit budget is bedoeld om bedrijven te stimuleren een leercultuur in het bedrijf te bewerkstelligen. Het is niet alleen beschikbaar voor individuele bedrijven, maar (cumulatief) ook voor bedrijven uit een bepaalde branche of regio die samenwerken.

Voorlichting techniek op het primair onderwijs, vmbo en havo/vwo.

Het is van groot belang om ervoor te zorgen dat aanstaande studenten op het mbo of hbo voor een techniekopleiding kiezen. Dit alleen al omdat men wel van een techniekopleiding naar een andere opleiding switcht, maar vrijwel nooit van een andere opleiding naar een techniekopleiding. Een respondent noemde ook specifiek het project Techniektalent nu, dat zich richtte op basisscholen en het vmbo, maar helaas niet meer actueel is.

Promotieactiviteiten.

Promotie voor de sector in algemene zin is relevant. Dit alleen al omdat zij-instroom een steeds belangrijker onderdeel van de (hard nodige) instroom is. Daarnaast is het bijvoorbeeld ook nodig docenten aan te trekken.

Bedrijfstakvakscholen, OBM's en TOC's.

Hoewel de fondsen dit soort initiatieven alleen met subsidies voor flankerende activiteiten ondersteunen, zegt dat niets over het belang ervan. Dat is namelijk groot. De financiering is er veelal vanuit het regionale bedrijfsleven zelf en vanuit de samenwerking met het funderend beroepsonderwijs. De aanwezigheid van een school met vaak specifieke modules, modernere apparatuur dan op het roc en meerdere instroommomenten per jaar vergroot de aantrekkelijkheid van de techniek aanzienlijk. Het bevordert de nieuwe instroom en zorgt ervoor dat leerlingen, waaronder zij-instromers en medewerkers in de techniek, blijven. Vooral de aanwezigheid van korte gerichte opleidingen met continue instroommogelijkheden wordt als een sterk punt van de vakscholen genoemd.

Machines regelen voor roc's plus verdere ondersteuning van roc's.

OOM werkt net als andere fondsen samen met de roc's. Het gaat niet om financiële bijdragen aan de opleidingsinfrastructuur, maar het kan bijvoorbeeld wel regelen dat studenten ('s avonds) kunnen oefenen op apparatuur waarover de roc's niet beschikken (het is ondoenlijk voor een roc om elk jaar de nieuwste machines aan te schaffen; zeker omdat het ook nog om verschillende soorten bedrijven met steeds andere apparaten gaat). De fondsen kunnen roc's ook op andere manieren, bijvoorbeeld met lesmethoden, helpen. Vaak zal dat gebeuren in de vorm van een publiek-private samenwerking (PPS).

Regionale ondersteuning, inclusief contact met de arbeidsmarktregio's (AMR's).

De regionale activiteiten bij de bedrijven en met regionale partners zijn een belangrijk speerpunt van OOM. Bij veel andere fondsen die kleiner zijn, is dat minder het geval. De directe betrokkenheid bij het regionale bedrijfsleven wordt regelmatig als een sterk punt van OOM genoemd.

Samenwerking bedrijven in de Noordoostpolder.

Specifiek wordt nog de samenwerking in de Noordoostpolder genoemd, waarbij OOM ook is betrokken.

Kennisavonden.

De kennisavonden die OOM regelmatig bij bedrijven (werkgever én werknemers) organiseert, worden meerdere keren als een succesfactor benoemd.

Instroomprojecten Aanvalsplan Techniek, in het bijzonder de Gouden Poort.

Dit wordt gezien als een belangrijk instrument voor het terugdringen van het tekort aan vakmensen in de techniek. In verschillende regio's is de Gouden Poort voor Techniek de centrale plek voor informatie over en begeleiding bij loopbaanstappen naar een (nieuw) beroep in de techniek. Het is bestemd voor zowel nieuwe instromers als ervaren vakmensen die een switch binnen de techniek willen maken.

Jobstart.

Dit is een regeling van OOM waarbij bedrijven en vergoeding krijgen wanneer ze iemand aannemen die niet direct inzetbaar is voor een functie.

Opleiden van leermeesters.

Het opleiden van leermeesters/praktijkopleiders is van groot belang voor de instroom in de sector. Het kan tevens een oplossing vormen voor oudere medewerkers die niet meer op de werkvloer kunnen of willen opereren, maar wel graag nieuwe medewerkers willen (helpen) opleiden. Het is wel van belang dat een praktijkopleider genoeg tijd en ruimte krijgt om zich aan de leerlingen te wijden. Het blijkt in de praktijk vaak dat de productie (korte termijn) voorrang krijgt. Dit komt doordat praktijkopleiders vaak ook een belangrijke rol in het productieproces van het bedrijf hebben.

Matchingsmedewerker stages bij SMEOT.

Het is aan de ene kant soms lastig een stage of leerbaan voor een leerling te organiseren en aan de andere kant steeds belangrijker om de stage van een dusdanig niveau te laten zijn dat deze ook echt bijdraagt aan de opleiding van de stagiair. SMEOT in Hengelo heeft daarom een matchingsmedewerker stage in dienst die stagebedrijf en stagiair aan elkaar koppelt.

Participatie in SBB/modernisering kwalificatiestructuur.

Zowel de Koninklijke Metaalunie als de bonden als de technische opleidingsinstituten zijn vertegenwoordigd in de sectorkamer en het marktsegment metaal en metaalektro van SBB, de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. Deze organisatie is verantwoordelijk voor de mbo-kwalificatiestructuur, voor het erkennen en begeleiden van leerbedrijven en voor verdere afspraken over onderwijs en arbeidsmarkt. Een belangrijke activiteit van SBB was de recentelijke modernisering van de kwalificatiestructuur in de techniek.

Cursuscatalogus.

Een relevante activiteit die ook in sommige andere sectoren is aan te treffen (maar niet altijd bij de O&O-fondsen), is de cursuscatalogus. Hierin geeft OOM een overzicht van voor de sector relevante cursussen, zowel op het gebied van hard skills (techniek, montage en lassen, digitale vaardigheden) als ook van soft skills (persoonlijke ontwikkeling, talen en communicatie) en op het gebied van veiligheid, arbo en milieu.

oZone.

Dit is een instrument van OOM en twee andere O&O-fondsen om leren binnen het bedrijf laagdrempelig en toegankelijk te maken. Het platform bevat basisleerstof waarmee leermodules zijn te maken.

Samenwerkende O&O-fondsen.

Een groot aantal O&O-fondsen werkt samen om voor uitwisseling en versterking te zorgen op onderwerpen waarop belangen van de fondsen samenlopen. Specifiek werd nog gewezen op de jaarlijkse O&O-deelmarkten met thema's als eigen regie, leercultuur en duurzame inzetbaarheid, die worden georganiseerd door de samenwerkende fondsen.

Verbetercoach binnen 5xbeter.

5xbeter – IJzersterk voor werk is een samenwerking tussen de partijen in het bestuur van OOM en de FME. Om de veiligheidsthema's bij bedrijven te ondersteunen, zijn er kosteloos verbetercoaches in te schakelen die zowel op afstand als op locatie hulp kunnen bieden.

Skills4skills.

Skills4skills is een project met de Koninklijke Metaalunie als trekker, waarin deze samenwerkt met OOM, PKM, FNV, CNV, De Unie en Panteia. Het project wordt ondersteund door de Expeditieregeling van het ministerie van SZW en helpt een select aantal bedrijven bij de invoering van een leercultuur. Er wordt een serie bestaande instrumenten ingezet die worden ondersteund door een onderzoek.

De Industriecoalitie.

Dit is een initiatief van de werkgeversorganisaties in de techniek Bouwend Nederland, FME, Koninklijke Metaalunie, Techniek Nederland en de WENB, dat bij de overheid lobbyt voor een dekkend aanbod van techniekopleidingen. Dit vanwege het tekort aan technische vakmensen.

Techniekpact.

In het Techniekpact, dat sinds 2013 bestaat, werken onderwijs, bedrijfsleven, regio's en rijksoverheid samen om voor voldoende en vakbekwame technici te zorgen. Het team van projectleiders houdt zich bezig met de thema's instroom, lerarentekort & professionalisering, publiek-private samenwerking en leven lang ontwikkelen.

Gelders en Overijssels Vakmanschap.

Dit initiatief legt de verbinding tussen bedrijven in deze provincies met organisaties (waaronder de O&O-fondsen) die om-, bij- en herscholings-trajecten hebben geïnitieerd. Hierbij wordt ondersteuning gegeven door een arbeidsmarktcoach.

Financieel FIT.

Dit is een initiatief van A+O Metalektro gericht om werknemers meer inzicht te geven in hun financiën.

Techkwadraat.

Het programma Techkwadraat zorgt met impuls gelden voor regionale samenwerkingen binnen het basisonderwijs, het speciaal onderwijs (basis en voortgezet), het vmbo-tl, de havo en het vwo. Scholen, bedrijven, musea, science centra, bibliotheken, techhubs etc. bouwen regionaal samen aan een omgeving waarin kinderen en jongeren op verschillende manieren, momenten en plekken in aanraking kunnen komen met technologie.

Smart industry.

Dit is een programma dat de innovatiekracht van de maakindustrie ondersteunt. Het richt zich vooral op digitalisering. Onderdeel is de Smart Makers Academy, die korte opleidingstrajecten aan bedrijven aanbiedt op het gebied van digitalisering, 3D-printing, smart maintenance en de lerende organisatie.

LLO-Katalysator.

De LLO-Katalysator is een meerjarig programma waarmee onderwijsinstellingen in het mbo, hogescholen en universiteiten samenwerken met maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven om een stevige impuls te geven aan Leven Lang Ontwikkelen.

Leercultuurscan.

De leercultuurscan is een product van hogeschool Windesheim, mede ontwikkeld met steun van OOM. De scan helpt bedrijven te ontdekken hoe de bedrijfsleiding en de medewerkers de leercultuur ervaren. De rapportage van de scan bevat handvatten om een omgeving te creëren waarin medewerkers optimaal worden gefaciliteerd om te leren. Er bestaan ook andere varianten, zoals een leercultuurscan van Cinop en een QuickScan Leercultuur van het ministerie van SZW en TNO.

Leerambassadeurs.

Dit zijn medewerkers die als 'maatjes' collega's bij de hand nemen om een stap verder te komen in hun opleiding en ontwikkeling. Ze worden getraind door FNV en CNV.

Loopbaancoaches.

De loopbaancoaches van de vakbonden ondersteunen medewerkers in hun loopbaan. Ook binnen het programma Skills4skills (zie boven) is een aantal loopbaancoaches actief.

SLIM.

De SLIM-regeling is een subsidieregeling waarmee de overheid leren en ontwikkelen in mkb-ondernemingen vanzelfsprekend wil maken. Het gaat om activiteiten als: doorlichting van de onderneming door een extern adviseur, loopbaan- en ontwikkeladviezen voor medewerkers, activiteiten van bedrijven die werknemers aanmoedigen in hun ontwikkeling zoals een bedrijfsschool en praktijkleerplaatsen binnen de derde leerweg.

Ook werden projecten genoemd die gericht waren op werknemers die (na de kredietcrisis) hun baan kwijtraakten of dreigden kwijt te raken. **Vaktalent** was bijvoorbeeld een project van het CNV met onder andere een subsidie voor werknemers en een loopbaanportaal gericht op werknemers in de metaal & techniek na de kredietcrisis. Het **project C3** in de grafimedia en ook projecten in de bouw en de timmerbranche waren volgens respondenten voorbeelden van succesvolle vormen van VWNW-activiteiten. Ook werd gewezen op een aantal projecten voor het bevorderen van een **Leven Lang Ontwikkelen in andere sectoren**, zoals het LLO-beleid in de zorg, de bakkerijsector en de detailhandel. Wat betreft de zorg werd ook nog afzonderlijk gewezen op de activiteiten om mbo 2 (helpenden) in de zorg door te scholen naar mbo 3 (verzorgende-IG). Ook het initiatief van de Europese Commissie, de **EU Digital Innovation Hubs (EDIH's)** werd genoemd. Dit betreft one-stop-shops die bedrijven en overheidsorganisaties ondersteunen om te reageren op digitale uitdagingen en om concurrerender te worden. In omvang kleinere activiteiten die genoemd werden, waren de grote **medewerkerdagen** die FCB (het arbeidsmarktfonds voor jeugdzorg, kinderopvang en sociaal werk) jaarlijks organiseert en de **cursus Artificiële Intelligentie** van A+O Metalektro.

2.2 Achtergronden van succes

Als redenen waarom bepaalde activiteiten of regelingen succes hebben, werd vooral gewezen op het concrete en laagdrempelige (toegankelijke) karakter ervan. Dat concrete uit zich er vooral in dat de activiteiten goed inspelen op de werkvloer. Dit sluit aan op de criteria die (het bestuur van) OOM aan haar regelingen en projecten stelt, namelijk dat ze stimulerend, draagvlak creërend en administratief gezien niet al te complex zijn. Zoals eerder gemeld gaat het in de metaalbewerking (wat ook blijkt uit de overgang naar 'mkb-metaal' in de naamgeving van het fonds) veelal om mkb-bedrijven zonder professionele HR-afdeling. Een succesfactor van activiteiten voor sectoren met veel mkb (zoals OOM) is dan ook dat projecten zich daarop specifiek richten. Een leercultuur bevorderen in een mkb-bedrijf is totaal anders dan in grote bedrijven (met veel hoger opgeleiden), zoals ASML, Philips en NXP. Niet voor niets zitten daarom ook directieleden van mkb-bedrijven namens de werkgeversorganisaties in het OOM-bestuur. Die kunnen namelijk het best beoordelen of initiatieven aansluiten op hun bedrijfsvoering en die van hun collega's.

Een succesfactor van activiteiten voor sectoren met veel mkb is dat projecten zich daarop specifiek richten.

Een andere factor die tot succes leidt, is dat OOM en andere technische fondsen gebruik kunnen maken van eigen vakscholen die de opleidingen waaraan behoefte bestaat ook snel en gericht kunnen aanbieden. Dit wordt een stuk lastiger als het bij roc's of hogescholen moet worden ingekocht. Die moeten het dan organiseren, terwijl hun manier van werken vaak niet gebaseerd is op specifiek op bedrijven gerichte modules en instroom buiten de maanden september en januari/februari. Bij grote bedrijven met eigen bedrijfsscholen ligt dat natuurlijk weer anders.

Ook de aanwezigheid van een fonds in de regio speelt een rol. De vertegenwoordigers van de regiodesks kennen aan de ene kant de regelingen en brengen die over op de bedrijven en werknemers. Ze kennen aan de andere kant ook de bedrijven en weten waarop adviezen zich zouden moeten richten. De lijntjes zijn korter, wat ervoor zorgt dat maatwerk kan worden geleverd binnen de programma's, projecten en regelingen. OOM investeert daarbij in de werkgever én de werknemer. Tezamen met de middelen van OOM (regelingen, ondersteuning en opleidingen) zorgt dat voor (door)ontwikkeling van de leercultuur.

Verder werden opmerkingen gemaakt over het karakter van de projecten. Mede gezien het enorme aanbod aan mogelijkheden werd gezegd dat

vooral innovatieve, creatieve projecten succesvol zijn. Hiermee kunnen bijvoorbeeld nieuwe doelgroepen worden bereikt. Sterk is dat de paritaire partners creatieve en innovatieve ideeën in het bestuur kunnen inbrengen, dat die dan besproken worden en door het O&O-fonds omgezet in concrete projecten.

Een vaak genoemde opmerking betrof het feit dat de sectoren – en daarmee de fondsen – zeker gezien de krappe arbeidsmarkt, moeten denken in Van Werk Naar Werk in plaats van naar de meest comfortabele weg naar een uitkering. Niet alleen in de eigen sector, maar bijvoorbeeld ook in andere technische sectoren, is sprake van een groeiend tekort aan arbeidsaanbod. Als iemand met een korte om- of bijscholing en/of met ondersteuning van bijvoorbeeld een loopbaancoach naar een andere sector is te helpen, dan levert dat uiteindelijk meer op. Niet zozeer en besparing op de WW- of WIA-lasten, maar vooral een extra persoon op de arbeidsmarkt. Bovendien: de sector die ruimte voor omscholing naar een tweede sector biedt, kan misschien ook eens iets terug verwachten.

OOM heeft als groot fonds veel slagkracht. Een onderscheid tussen veel kleinere O&O-fondsen aan de ene kant en grote fondsen aan de andere kant, is dat OOM over een professioneel bureau beschikt. Sterk is dat OOM veel investeert om de werkgever en ook de werknemers te begeleiden. Door steeds de boodschap te vertellen: 'Stilstand is achteruitstand, je moet jezelf blijven ontwikkelen.' Het inzetten op leercultuur, de regelingen, ondersteuning en opleidingen, cursussen en andere activiteiten op het gebied van duurzame inzetbaarheid en Leven Lang Ontwikkelen vergen aanzienlijke financiële middelen die vanuit het fonds beschikbaar zijn. Met deze slagkracht kan OOM vaak ook op gelijkwaardig niveau participeren in samenwerkingen met de overheid. Uiteindelijk gaat het vaak om projecten van de O&O-fondsen of andere projecten waarin sociale partners onderling samenwerken of waarbij een werkgeversorganisatie zich richt op werknemers of een vakbond juist op bedrijven. Dit onderschrijft het belang van samenwerking tussen de sociale partners. En in het bestuur van de O&O-fondsen is het vervolgens ook gemakkelijker gezamenlijk de financiële middelen te vinden om activiteiten te schragen.

2.3 De rollen van O&O-fondsen

Voordat in het volgende hoofdstuk het belang van de paritaire factor binnen het beleid van O&O-fondsen aan de orde komt, is het nuttig om op een rij te zetten wat het bovenstaande zegt over de rol die O&O-fondsen kunnen spelen bij opleiding en ontwikkeling van werknemers in de sector. Uitgangspunt is dat de fondsen niet het opleidings- en ontwikkelingsbeleid voor een sector maken, maar dat wel (mee)financieren, ondersteunen en faciliteren.

- Het O&O-fonds regelt de benodigde financiële en andere middelen (locaties, lesmiddelen en lesmethoden) en ondersteunt. Wat betreft producten op het gebied van opleiding en ontwikkeling gaat het soms om funding, soms om inkoop en soms alleen om het nemen van initiatief.
- Het O&O-fonds communiceert en profileert. Hierbij kan ook horen dat het O&O-fonds (al dan niet samen met andere fondsen) bij derde partijen zoals overheden lobbyt voor het positioneren van haar activiteiten.
- Het O&O-fonds is flexibel en kan snel handelen.
- Het O&O-fonds vult acties van werkgeversorganisaties, individuele werkgevers en vakbonden waar nodig aan met ondersteunende diensten.
- Het O&O-fonds onderzoekt welke ontwikkelingen in de sector spelen en faciliteert het bestuur en de sector bij het maken van beleidskeuzes.

Van OOM wordt gezegd (en dat zou eigenlijk voor alle O&O-fondsen moeten gelden) dat, als je als sociale partner met een goed plan komt, er snel middelen beschikbaar kunnen komen en er sprake is van ondersteuning door OOM-professionals. OOM stelt zich niet defensief op, maar probeert projecten te realiseren (en volgens respondenten moet een O&O-fonds hierin niet defensief zijn). Wel is het zo dat uiteindelijk de werkgever en de werknemers (en hun organisaties) ervoor moeten zorgen dat toepassingen vorm krijgen op de werkvloer. En uiteraard is wel een randvoorwaarde dat zo'n project past binnen de beleidslijnen die door het paritaire bestuur van het O&O-fonds zijn uitgezet.

Sociale partners moeten toepassingen op de werkvloer krijgen. Succes volgt als de sociale partners nauw samenwerken en de programma's ondersteunen. Behalve de communicatie door OOM/het O&O-fonds is dan ook de manier waarop de werkgeversorganisaties en de vakbonden de activiteiten profileren erg belangrijk. Dit is overigens voor de vakbonden de afgelopen jaren niet altijd even gemakkelijk geweest. Dit komt doordat discussies over pensioenen, prepensioenen en werktijden zoals in het voorgaande ook al gesteld, veel capaciteit opslokten, terwijl de terugloop

van ledenaantallen de in te zetten personele capaciteit beperkt. Hopelijk verandert dit nu een aantal grote dossiers (bijvoorbeeld pensioenen, RVU, looncorrectie door gestegen kosten voor levensonderhoud als gevolg van de energiecrisis) hun afsluiting naderen.

Arbeidsmarktkrapte en de fondsen

De urgentie van actie op het gebied van arbeidsmarkt en beroepsonderwijs neemt toe. Het dreigt in alle sectoren krap op de arbeidsmarkt te worden. Van de mogelijke oplossingen lijkt die van inzet op (arbeids)migratie door het huidige kabinetsbeleid af te vallen.²⁷ Dan blijven over:

■ **Inzet op verhoging van de arbeidsproductiviteit.**

Het blijft gezien de geringe ontwikkeling van de arbeidsproductiviteit in de afgelopen jaren zeer de vraag of digitalisering of robotisering op zich de belangrijkste instrumenten zijn om arbeidstekorten te bestrijden. Een punt is ook dat bijvoorbeeld de metaalindustrie al jaren geleden actief is geworden op het gebied van robotisering; personeelstekorten en de noodzaak van efficiencyverhoging spelen al veel langer. O&O-fondsen kunnen zeker een rol spelen in de verhoging van de arbeidsproductiviteit door hun inzet op opleiden en ontwikkelen van huidige en aanstaande werkenden. Van belang voor een hogere arbeidsproductiviteit is immers een goed opgeleide beroepsbevolking.

■ **'Trek in de schoorsteen'.**

Maar weinig (langdurig) werklozen hebben een zodanig competentieniveau dat ze op functies waarvoor opleiding en scholing nodig is, kunnen instromen. Daarom is het een betere strategie om de huidige medewerkers op te scholen en zo banen te creëren voor werklozen. Werkenden ontvangen scholing en opleiding en bereiken zo een hoger competentieniveau. Dit creëert ruimte voor het nog bestaande aanbod van werklozen en andere niet-werkenden om op een voor hen passend niveau in te treden.

Hoewel natuurlijk ook bij een stijgende arbeidsmigratie O&O-fondsen een rol kunnen vervullen (bijvoorbeeld in de vorm van cursussen Nederlandse taal), geldt voor de inzet van nieuwe technologie en voor bevordering van de zogeheten 'Trek in de schoorsteen' zeker dat er een rol is voor de O&O-fondsen.

²⁷ Als dat al een oplossing is. In het eindrapport van de commissie Van Zwol (staatscommissie demografische ontwikkelingen 2050) wordt gesteld dat grootschalige immigratie op termijn tot problemen gaat leiden, omdat deze immigranten ook weer ouder worden en zorg nodig hebben, waardoor het probleem alleen maar opschuift. Hier kunnen echter vraagtekens bij worden geplaatst. Vraag is of immigratie de bevolkingspiramide misschien niet juist op orde brengt en doordat immigranten ook kinderen krijgen, leidt dat op termijn toch weer tot een zeker evenwicht. Punt is nu echter vooral dat het huidige kabinet fors wil ingrijpen in alle vormen van immigratie (asielmigratie, arbeidsmigratie en studiemigratie).

Maatwerk nodig

Wat we verder kunnen vaststellen is dat op het gebied van opleiding en ontwikkeling steeds meer maatwerk nodig is. Niet alleen verschillen deelsectoren en individuele bedrijven van elkaar in hun opleidingsbehoefte, ook verschilt die behoefte op individueel niveau. In alle sectoren is nu al sprake van krapte. Macro-doelmatigheidsvraagstukken zijn daardoor hooguit relevant in geval van sectoren waarin de vraag artificieel is te beïnvloeden (zoals de kunstensector of in sectoren waarin de overheid vanwege misstanden met personeel de bedrijvigheid negatief beïnvloedt).

Op het gebied van opleiding en ontwikkeling is steeds meer maatwerk nodig.

Marc van der Meer stelt dat die vaststelling leidt tot het 'omkeren' van de macro-doelmatigheid. Macro-doelmatigheid wordt dan geoperationaliseerd in termen van de (talent)ontwikkeling en begeleiding van studenten naar werk waar maatschappelijk gezien behoefte aan is. Niet alleen betekent dit maatwerk, maar de techniek en daarmee de technische O&O-fondsen moeten nadrukkelijk laten zien dat die maatschappelijke behoefte er is. Dit is in de hoofdstukken 4 en 5 nader aan de orde.

A man wearing safety glasses and work gloves is using a grinding wheel to shape a metal plate. Bright sparks are flying from the point of contact. The background is a blurred industrial setting.

**Het belang van een
door sociale partners
gedragen O&O-beleid**

3

3 Het belang van een door sociale partners gedragen O&O-beleid

Alvorens aandacht te besteden aan wat de constatering in het vorige hoofdstuk betekenen voor de positie van de fondsen, gaat dit hoofdstuk in op de vraag waarom juist de sociale partners de aangewezen partijen zijn om de O&O-fondsen en daarmee opleiden en ontwikkelen in sectoren te besturen. Veel van de argumenten daarvoor zijn in de vorige hoofdstukken al de revue gepasseerd. Dit hoofdstuk behandelt de argumenten waarmee de respondenten in dit onderzoek de positie van de sociale partners in de besturen onderschreven.

Waarom de sociale partners in de besturen?

In de antwoorden op de vraag waarom de sociale partners de besturen van de O&O-fondsen moeten bezetten – en waarom ze vervolgens ook voor middelen voor regelingen en activiteiten op dat gebied zouden moeten zorgen – zijn vier hoofdlijnen te onderscheiden.

1 Het is logisch, want O&O-beleid is een zaak van werkgevers en werknemers.

Opleiding en ontwikkelen zijn belangrijk voor zowel werkgevers als werknemers. Na het initieel onderwijs zijn opleiden en ontwikkelen van werkenden het domein van de sociale partners. En daarom moet je ook samen op dit gebied beleid ontwikkelen en belangen integreren. Anders dan in het cao-domein (met vooral tegengestelde belangen op het gebied van lonen, pensioenen en werktijden) staan de belangen op het gebied van opleiden en ontwikkelen niet tegenover elkaar.

Wel hechten werkgevers doorgaans meer belang aan functiegerichte opleidingen, gericht op vakken en vakmanschap. Werknemers hechten meer aan opleidingen gericht op loopbaanperspectief, verdienvermogen en brede en duurzame inzetbaarheid c.q. opleidingen die het werkplezier vergroten. Maar dit is uiteindelijk vaak meer een gradueel verschil: een sterk bedrijf is in het belang van de werknemers, terwijl goed inzetbare werknemers die er met plezier werken ook het belang van werkgevers zijn.

Non-formele manieren van leren leiden vaak tot verhoging van de vakken, een sterker bedrijf, een bredere inzetbaarheid en meer werkplezier. En in de beleidsvoorstellen inzake het O&O-fonds (waar ook het bureau van het fonds input voor levert) komen meestal dan ook beide soorten opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten aan bod.

2 Samenwerking op het gebied van opleiding en ontwikkeling is van belang voor versterking van de sector.

Zeker bij de huidige technologische ontwikkelingen en de schaarste aan personeel is het van belang te investeren in de competenties van het personeel. Door een brede basis van het opleidings- en ontwikkelings-

beleid neemt de effectiviteit van de acties en regelingen toe. En niet alleen functiegerichte opleidingen zijn van belang voor versterking van de sector. Inzet op (duurzame) inzetbaarheid zorgt voor behoud van personeel, wendbaarheid van bedrijven, een hogere arbeidsproductiviteit en meer werkplezier bij de medewerkers (en dus behoud binnen de sector). Ook op het gebied van kostenbesparing en een sterkere concurrentiepositie ten opzichte van het buitenland en andere sectoren helpt het wanneer een bedrijf over competent personeel beschikt.

3 Gezamenlijk optrekken zorgt ervoor dat de benodigde financiële middelen voor opleiden en ontwikkelen beschikbaar zijn.

Omdat het gezamenlijke middelen²⁸ zijn, horen de sociale partners daar ook in gezamenlijkheid over te beslissen. Op basis van gezamenlijke beleidskeuzes worden die middelen door het paritair bestuur aan de verschillende activiteiten toegekend. Gezien de soms net wat andere belangen bij opleiding en ontwikkeling (zie onder 1), kan dan discussie ontstaan over de exacte verdeling van de middelen. Maar daar beslist dan de sector zelf over. Over een deel van de middelen met een meer structureel karakter hoeft niet elk jaar opnieuw beslist te worden. Het is goed dat bedrijven en werknemers de zekerheid hebben dat subsidiëring een structurele basis heeft. Daarnaast is ook flexibiliteit nodig. Voor bijvoorbeeld bijzondere wervingsprojecten en ook voor onderzoek moeten (soms snel) middelen kunnen worden vrijgemaakt als het bestuur daar positief over beschikt. En een paritair bestuur kan daar dan gedragen beslissingen over nemen.

4 In de rol van gesprekspartner voor overheid en onderwijs is die samenwerking in het OOM-bestuur nodig.

Dit speelt in de eerste plaats met betrekking tot de uitvoering van regelingen van nationale, regionale of Europese overheden of van de verschillende bij opleiden en ontwikkelen betrokken ministeries.²⁹ Voorbeelden zijn het Europees Sociaal Fonds (ESF), de sectorplannen, DWSRA, de MDIEU, SLIM, de Expeditieregeling, Nederland leert door!, STAP en de LLO-Katalysator.

Het kan verder relevant zijn gesprekken aan te gaan over de overgang van het initieel onderwijs naar opleidingen voor ouder dan 27-jarigen. In samenwerkingsprojecten kan bijvoorbeeld aan de orde komen op welke punten OOM of een ander O&O-fonds eraan bijdraagt. Dit geldt ook wanneer de sector belang heeft bij bepaalde opleidingen, maar het onderwijs die niet meer wil bekostigen. Als sociale partners

²⁸ Sommige werknemersvertegenwoordigers vinden dat het hun geld is, omdat het uit de cao-ruimte komt. Sommige werkgeversvertegenwoordigers denken daar precies omgekeerd over, omdat ze het zien als geld dat de bedrijven bovenop de salarissen beschikbaar stellen.

²⁹ Inhoudelijk gezien de ministeries van OCW, SZW en EZK. Daarnaast de ministeries die verantwoordelijk zijn voor bepaalde sectoren: vooral BZK (overheid), VWS (zorg, welzijn en sport), Defensie (krijgsmacht) en J&V (politie, DJJ, rechtspraak) en ten slotte opnieuw OCW voor het onderwijspersoneel.

gezamenlijk optrekken, krijgt men eerder wat bij de overheid gedaan. De positie is vaak nog sterker wanneer O&O-fondsen (of in het bijzonder de technische fondsen) dit samen doen. Ook kunnen overheid en sociale partners via de fondsen samen het Leven Lang Ontwikkelen profileren; zie bijvoorbeeld de ontwikkeling van de leercultuurscan.

De besluitvorming

Men is het over het algemeen wel eens over het proces waarmee beslissingen tot stand komen. In het bestuur van OOM hebben de bonden en de Koninklijke Metaalunie een gelijke stemverhouding. Dit maakt het voor beide partners mogelijk om na goed te hebben geluisterd naar de eigen achterban plannen te beoordelen. Het bureau van OOM maakt plannen of introduceert interessante plannen van de individuele sociale partners en andere partijen. Het bestuur bespreekt en beoordeelt de voorstellen, beslist erover en past ze aan wanneer het dat noodzakelijk acht.

Vooraf grote projecten en campagnes worden voorgelegd aan het bestuur en na positieve bespreking en beoordeling door het bureau van OOM geconcretiseerd. Maar als sprake is van kleinere activiteiten, zoals het opstarten van een aanvullende training op een bepaald onderwerp, hoeft dat niet langs het bestuur. In de huidige constellatie hebben bestuursleden er alle vertrouwen in dat het bureau van OOM dat zelf kan.

A photograph of three people in a meeting. A woman with long dark hair is in the foreground, seen from the back. A man with a beard and a purple polo shirt is in the middle ground, looking down with a hand to his chin. A woman with blonde hair in a ponytail is on the right, looking towards the man. A large white number '4' is overlaid on the right side of the image. The background is a modern office or meeting room with blue lighting.

**Wat zijn de kansen
voor de toekomst?**

4

4 Wat zijn de kansen voor de toekomst?

4.1 Wat moeten fondsen nog meer?

Dit hoofdstuk gaat over de toekomst. De vraag is daarbij natuurlijk in de eerste plaats of de O&O-fondsen het al niet goed doen. Als je het volgens stakeholders al goed doet en de sociale partners in de besturen daarover een positief oordeel hebben, kun je gemakkelijk vaststellen dat je het bestaande beleid en de bestaande activiteiten zou moeten continueren. De reactie van een groot aantal gesprekspartners bevestigde dit oordeel. De teneur was dan ook: 'Ga zo door!'³⁰

De analyse in eerdere hoofdstukken leert echter dat zowel de omstandigheden op de arbeidsmarkt als het arbeidsmarkt- en opleidingsbeleid van de overheid en andere stakeholders steeds aan veranderingen onderhevig zijn. De fondsen kunnen, nee: moeten, daarop inspelen. Bovendien is er geen O&O-fonds dat nu al alle bedrijven en alle werknemers bereikt. Er zijn nog steeds bedrijven en werknemers die (te) weinig aan opleiding en ontwikkeling doen.

De volgende paragraaf beschouwt dan ook eerst een aantal activiteiten en bekijkt of hierop meer, minder, andere of misschien dezelfde soort inzet nodig is. De laatste paragraaf gaat in op mogelijke bipartite of tripartite (met de overheid erbij) samenwerking.

4.2 Activiteiten met toekomstige kansen

Respondenten noemen met elkaar een groot aantal opties voor activiteiten en regelingen. Opnieuw is het (net als bij de opsommingen van succesvolle activiteiten) weer zo dat niemand een totaaloverzicht geeft, maar iedere respondent steeds met een aantal voorstellen komt.

Leerbaan- en stagebijdrage

Om te beginnen stellen de meeste respondenten dat de stage- en leerbaanbijdrage van de fondsen moeten blijven bestaan. De initiële beroepsopleiding blijft belangrijk. Dit alleen al omdat volgens een aantal respondenten jonge medewerkers op de werkvloer nodig zijn. Jongeren zijn bijvoorbeeld veel digitaal en die digitale input is nodig bij bedrijven waar veel ouderen werken die minder goed met ICT kunnen omgaan. Daarentegen worden deze bijdragen soms ook ter discussie gesteld.

³⁰ Dit slaat overigens ook op de vaststelling dat de O&O-fondsen door moeten gaan met steeds weer vernieuwen.

Dit geldt zowel voor de stagebijdrage (voor BOL en duaal onderwijs) als de leerbijdrage aan de BBL – in beide gevallen aan de bedrijven. In het reeds aangehaalde onderzoek van SEO Economisch Onderzoek³¹ wordt onderbouwd dat de feitelijke kosten van stages en leerbanen aanzienlijk hoger liggen dan de inkomsten vanuit de leerbijdrage/stagebijdrage en de subsidie praktijkleren. De vraag is echter of bij de huidige schaarste aan arbeidsaanbod (in aanvulling op de productiviteit van de stagiair) de baten van een stagiair niet moeten worden opgewaardeerd. Men heeft immers een (potentiële) nieuwe werknemer binnen de poorten. Andere bedrijven zullen aanzienlijke wervingskosten moeten maken en de kans bestaat zelfs dat die bedrijven helemaal geen nieuwe jonge werknemer zullen vinden. Als de stagiair al binnen is, heb je de kans om deze te binden.³² Niet voor niets kent mkb-metaal relatief lange dienstverbanden: in een klein bedrijf is de binding sterker dan bij grote bedrijven. Eén respondent doet, zoals ook eerder vermeld, zelfs het voorstel om bedrijven te belonen die aandacht aan stages schenken en stagiairs verder opleiden. Alleen die bedrijven krijgen dan in de toekomst stagiairs (BBL, maar ook BOL) aangeboden. De kans dat die stagiairs bij zo'n bedrijf blijven werken is groot.

Een andere respondent wees er verder op dat op de huidige arbeidsmarkt de kans groot is dat bedrijven stagiairs al ver voor diplomering een (beter) arbeidscontract als werknemer in vaste dienst aanbieden en de stagiairs dit aanbod om financiële redenen aannemen. Jongeren denken vaak niet na over de lange termijn en het belang van een diploma. Dit verlaagt het diploma-rendement van de opleidingen. Om deze groenpluk te beperken, pleit deze respondent ervoor om de BOL ten koste van de BBL te versterken. Andere respondenten pleiten er juist voor bedrijven ervan te overtuigen dat ze minder op volleerde medewerkers moeten sturen bij werving. Sommige respondenten stellen voor om juist de studenten een stagevergoeding te geven vanuit het fonds. Dit beperkt het 'rondpompen' van geld, al zal ook de werkgever doorgaans de bijdrage van het fonds aan zijn bedrijf deels hanteren om de stagiair een vergoeding te geven.

Persoonlijke TrainingsToelage (PTT)

Duidelijker dan over de stage- en leerbijdragen zijn respondenten over het belang van een trainingstoelage gericht op de ontwikkeling van werknemers. Deze is van essentieel belang om opleiden en ontwikkelingen op de werkvloer te realiseren. Met de PTT wordt overigens vooruitgelopen op ideeën over persoonlijke leerbudgetten of leerrekeningen. Werkenden in de mkb-metaal hebben zo immers al middelen om trainingen, opleidingen en EVC-achtige trajecten te financieren.

31 A. Heijma e.a., *De maatschappelijke kosten en baten van de beroepsbegeleidende leerweg*, Amsterdam, 2019.

32 Dat hoeft overigens nog niet te betekenen dat in alle gevallen de stagiair ook bij het bedrijf blijft. Volgens voor SBB geanalyseerde CBS-data blijft minder dan de helft van de BBL'ers bij het bedrijf werken en voor BOL-stages ligt dat aandeel nog lager. Tijdens dit onderzoek maakte één respondent er melding van dat om verschillende redenen van de drie BBL'ers van het jaar er voor geen enkele bij het bedrijf was gebleven.

Van Werk Naar Werk (VWNW)

Een volgend voorstel is om het aanbod van VWNW te verbreden. VWNW zou ook moeten gelden wanneer een medewerker in een andere sector wil gaan werken. Overigens zijn er O&O-fondsen, waaronder OOM, die hier al aan bijdragen. Andere O&O-fondsen hechten er zeer aan dat het geld alleen ten profijte van de eigen sector wordt ingezet. Job carving is soms een alternatief waarmee de medewerker wel voor de sector kan worden behouden. Dit instrument zou ook door O&O-fondsen met dit doel (en niet alleen dat van het bevorderen van de instroom van werklozen) moeten worden gefaciliteerd en ondersteund.

Doelgroepen op de arbeidsmarkt

Ook werden projecten en programma's genoemd die gericht zijn op bijzondere doelgroepen, zoals arbeidsmigranten (inclusief taallessen), laaggeletterden, de groep 60-plussers (die vaak nog vijf tot tien jaar in de bedrijven blijven werken) en jongeren (inclusief eerst on-boarding en na intrede in het bedrijf langer durende 'nazorg', opdat ze niet na anderhalf à twee jaar weer opstappen³³). Denk ook aan de groep personen die al zo'n vijf à zes jaar in de bedrijven werkt en de basisopleidingen achter de rug heeft, maar die een verder professionaliseringsaanbod kan gebruiken.³⁴ Men pleit ook voor meer inzet wat betreft een Leven Lang Ontwikkelen voor hbo'ers want, hoewel ze vaak wel veel vakgerichte trainingen volgen, verouderen ook hun competenties (bijvoorbeeld sociale, communicatieve en digitale vaardigheden).

Het arbeidsaanbod is schaars. Sommige bedrijven hebben nog steeds het beeld dat werkzoekenden met een mbo 4-diploma voldoende voorhanden zijn. Dat is echter niet het geval (vooral ook omdat mbo 4-opgeleiden vaak doorgaan naar het hbo). Beter iemand met een mbo 2- of een mbo 3-opleiding of zelfs zonder mbo-diploma maar wel technische aanleg of ervaring, om een mbo 4-vacature in te vullen dan helemaal niemand. Eenmaal binnen het bedrijf kan deze persoon dan verder leren.

De leeromgeving, docenten en begeleiders

Verder kunnen leren terwijl men werkt vraagt net als het bijspijkeren van vakkennis om hybride leeromgevingen en ook hybride docenten. Voorkomen moet worden dat deze vanwege de aldaar betere arbeidsvoorwaarden op termijn in dienst treden van onderwijsinstellingen.

Naast hybride docenten zou (nog) meer aandacht moeten uitgaan naar het stimuleren van leermeesters en mentoren binnen het bedrijf. Zij moeten goede scholing (ook in didactiek en pedagogiek) krijgen alsook tijd om (informeel) hun kennis aan andere medewerkers over te dragen. Ook zouden praktijkopleiders meer tijd moeten kunnen vrijmaken voor hun opleidingsactiviteiten. Zij moeten in het bedrijf op dit terrein de 'spin-in-

³³ Meer een aanbeveling voor andere fondsen dan OOM, want in mkb-metaal kent men veel minder uitstroom van jongeren uit de bedrijven na deze periode.

³⁴ Ook hier geldt weer dat OOM al een aanbod voor verdere professionalisering heeft.

het-web' zijn. Mede door meer aandacht voor de praktijkopleiders kan de kwaliteit van stages (verder) omhoog. Stagiairs en BBL'ers zijn er in eerste instantie om te leren, niet om alleen productie te draaien. Ook hebben ze gerichte begeleiding nodig.

Wie vragen heeft over zijn carrière, de toekomst van zijn baan of passende opleidingen, kan niet altijd goed bij HR of de praktijkopleiders terecht. Loopbaancoaches vormen daarvoor de oplossing. Medewerkers durven hen eerder bepaalde vragen te stellen dan aan vertegenwoordiger van het bedrijf.

Machines en apparatuur

Uiteraard zijn niet alleen docenten en verder bij opleiden en ontwikkelen betrokken medewerkers binnen de bedrijven van belang. Docenten en cursisten moeten ook beschikken over de juiste machines en apparatuur om vaardigheden verder te ontwikkelen. Hier ligt traditioneel voor de techniek al een probleem, maar de snelle technologische ontwikkelingen maken het soms nog belangrijker dat opleiders over nieuwe apparatuur voor training beschikken. En die is duur, vaak te duur voor de roc's om uit het beschikbare budget te financieren.³⁵ Tegelijkertijd is de binding van leerlingen en werkenden veel sterker wanneer ze zich op nieuwe machines kunnen ontwikkelen. De vakscholen lossen dit probleem deels (in samenwerking met de roc's) op doordat het regionale bedrijfsleven machines beschikbaar stelt.

Hoewel het natuurlijk niet verwacht kan worden dat elke machine van elk bedrijf beschikbaar is, liggen er regionaal nog wel wensenlijstjes op dit gebied. Probleem is vervolgens dat alle subsidies, inclusief die vanuit de O&O-fondsen, alleen maar activiteiten op individueel niveau en voor promotie en organisatie ondersteunen. OOM en andere fondsen helpen wel bij het maken van afspraken over het gebruik van machines in de regionale bedrijven. Niettemin pleiten de vakscholen ervoor om ook financiering van machines binnen de scholen mogelijk te maken. Dit is echter niet vanuit de O&O-fondsen te realiseren. Hooguit kunnen die bijdragen bij het zoeken naar bedrijven of andere partijen die bereid zijn machines of apparatuur voor studenten, zij-instromers of werknemers beschikbaar te stellen.

Lokale en sectorale initiatieven

Men ziet parallel aan het voorgaande de vereniging van vakscholen tot stand komen en vraagt om na te denken hoe deze verder te versterken. In aansluiting hierop vragen ook andere respondenten om het (verder) enthousiasmeren van lokale initiatieven op het gebied van opleiden en ontwikkelen. Hiervoor geldt overigens weer dat de regionale structuur van OOM dit bevordert, terwijl andere (kleinere) O&O-fondsen een dergelijke structuur er niet op na (kunnen) houden.

³⁵ Wel krijgen mbo-instellingen en hogescholen voor technisch onderwijs een hogere bekostiging, maar die is onvoldoende om dit probleem op te lossen.

Daarnaast blijft het volgens respondenten nodig het imago van de sector te versterken. Nog steeds hebben veel scholieren die een keuze voor een beroepsopleiding moeten maken, de indruk dat werken in de metaal vuil, zwaar en slecht betaald is.

Verder zouden de O&O-fondsen zichzelf nog meer kunnen promoten:

'In het onderwijs meer duidelijk maken dat fondsen leverancier zijn.'

Ook bij de overheid is vaak onduidelijk wat de O&O-fondsen doen.

Zo denkt men onterecht dat forse budgetten niet besteed worden. Het is bij elke kabinetswisseling weer nodig nieuwe bewindspersonen ervan op de hoogte te brengen dat fondsen hun middelen goed besteden (en opmaken zodat niet een potje voor overheidsinitiatieven overblijft).

Nieuw beleid

Sommige respondenten wijzen erop dat de O&O-fondsen een leidende rol zouden kunnen spelen bij het doorvoeren van nieuw beleid. Een voorbeeld daarvan is het zorgen voor de naleving en handhaving van RVU-afspraken. Dit houdt in dat de fondsen niet alleen de bevordering van duurzame inzetbaarheid in het vizier hebben, maar de RVU-optie aanbieden aan medewerkers die daarvoor in aanmerking komen.

Iets vergelijkbaars geldt wanneer in de toekomst politieke besluiten zouden worden genomen over de individuele leerrekening/leerrechten. Als de overheid op termijn op deze wijze meer middelen voor op-, om- en bijscholing beschikbaar maakt, moeten de fondsen een plan hebben hoe dat in de sectoren kan worden vormgegeven.

Dit is een hele lijst met acties. OOM en sommige andere O&O-fondsen zijn al actief op meerdere van de genoemde terreinen. Boodschap is ze dan te onderhouden.

Anders leren – versterking van het leer- en aanpassingsvermogen

Meer in het algemeen vraagt de steeds complexere bedrijfsomgeving om andere vormen van leren. Belangrijker dan de kennis zelf is straks het weten hoe en bij wie die kennis is op te halen. En dat hoeft lang niet altijd in de vorm van formeel/klassikaal leren met afname van toetsen te zijn. Leren leren en leren van elkaar (connectivistisch leren, bijvoorbeeld in de vorm van learning communities) zijn de toekomst.

Belangrijker dan de kennis zelf is het weten hoe en bij wie die kennis is op te halen.

Werknemers moeten zelfredzaam worden om hun arbeidsmarktwaarde te behouden, de zogeheten 'eigen regie'. Dit is gerelateerd aan de capability approach van de Nobelprijswinnaars Amartya Sen en Martha Nussbaum.

Binnen deze benadering zijn het versterken van het leer- en aanpassingsvermogen belangrijker dan het aanleren van vaktechnische skills. Je moet juist weten hoe die skills op een zelfredzame manier zijn aan te leren. Centrale vraag is hoe 'capabilities' zijn te ontwikkelen, ook als het zwaar weer is binnen onderwijs en arbeidsmarkt. Het gaat minder om het kijken naar het doen, maar juist om te kijken of mensen in staat zijn zich te ontwikkelen.³⁶ Een aantal respondenten uit de wetenschappelijke hoek stelt voor dat OOM en andere fondsen deze concepten verder voor hun sectoren door-ontwikkelen en hier hun opleidingsaanbod op baseren.

Dit onderschrijft vervolgens het belang van persoonlijke budgetten in de vorm van een PTT of bijvoorbeeld individuele leerrechten. Als de werknemer de eigen regie neemt om aan zijn of haar ontwikkeling te werken, is het immers ook nodig dat daar op individueel niveau financiële middelen voor beschikbaar zijn.

4.3 O&O-fondsen en de veranderende omgeving

In de vorige paragraaf werd al een aantal ontwikkelingen geduid waar O&O-fondsen op zouden moeten aansluiten. Voorbeelden zijn de nieuwe RVU-afspraken en de discussies over individuele leerrechten. Maar de toenemende arbeidsmarktkrapte, de snelle ontwikkelingen en vooral de manier waarop de politiek daarop reageert qua onderwijs-, arbeidsmarkt- en LLO-beleid, zetten de vraag neer of de O&O-fondsen hier niet een nog grotere rol in kunnen spelen.

Samenwerking tussen de fondsen

Het kan in ieder geval geen kwaad de samenwerking tussen de technische sectoren en fondsen verder te versterken. Het is zaak ervoor te zorgen dat techniek in beeld blijft, zeker als er bij het dalend aantal studenten keuzes nodig zijn tussen maatschappelijke sectoren als zorg, onderwijs (ook belangrijk voor de sectoren!), openbaar bestuur (politie, krijgsmacht, DJI) en techniek. Zoals een aantal respondenten opmerken: 'Alle sectoren zijn kraptesectoren.' Als echter de krapte in bepaalde sectoren ertoe leidt dat de overheid op landelijk of regionaal niveau de arbeidstoeleiding in die sectoren (verder) met flankerende maatregelen gaat ondersteunen (lagere collegegelden, sturende numerus fixus, woningaanbod voor afgestudeerden, etc.), dan is het zaak dat de techniek niet achteraan in de rij komt. Want dat zou het arbeidsaanbod voor de technische beroepen nog verder beperken, terwijl er juist extra instroom nodig is en die mogelijk in mindere mate uit het buitenland kan worden gehaald.³⁷

36 Zie bijvoorbeeld: S. Broek e.a. (2023). 'What makes adults choose to learn: Factors that stimulate or prevent adults from learning.' In: *Journal of Adult and Continuing Education*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/14779714231169684>

37 Hierbij speelt overigens niet alleen dat het huidige kabinet naar restrictieve maatregelen streeft. Op termijn is in een groot deel van de wereld sprake van vergrijzing. Dit vermindert niet alleen het arbeidsaanbod uit die landen, maar zorgt ervoor dat die landen hun blik ook werpen op landen in Afrika en delen van Azië en Latijns-Amerika, waar minder sprake is van vergrijzing.

Vraag is dan wel wat de rol van de O&O-fondsen wordt. De meeste respondenten reageren dat hierbij de bal vooral bij de sociale partners op centraal niveau dan wel bij die vanuit de techniek (de Industriecoalitie, de partners binnen het Aanvalsplan) ligt. De O&O-fondsen hebben een meer ondersteunende rol. Maken de sociale partners op centraal niveau of in de techniek afspraken met de overheid, dan dragen de O&O-fondsen (mede) zorg voor financiering en uitvoering. Dit lijkt te vragen om een grotere flexibiliteit van inzet van middelen. Reeds in 2010 werd er door Robin Colard en Michel Donners op gewezen dat de fondsen hierin volgend moeten zijn en niet te veel moeten willen sturen, want anders worden ze als een soort van overheid ervaren.³⁸

De positie van de vakbonden

Verschillende respondenten betogen dat sinds 2010 het overheidsbeleid op het gebied van duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen beter aansluit op de belangen van bedrijven dan op die van werknemers. Dat zou mede komen doordat de vakbonden naast de daling van het aantal leden te maken hadden met een aantal grote maatschappelijke discussies (pensioen, RVU, werktijden) waar ze veel aandacht aan moesten besteden. Gunstig kan daarbij zijn dat de vakbonden meer aandacht kunnen geven aan het thema opleiden en ontwikkelen. Hopelijk is na de afspraken over de RVU ook de discussie over het pensioenstelsel binnenkort definitief voorbij.

Regionaal sectoraal arbeidsmarktbeleid

Het is altijd al moeilijk gebleken om regionaal en sectoraal arbeidsmarktbeleid op elkaar te laten aansluiten.³⁹ Voor O&O-fondsen met weinig regionale activiteiten is het inderdaad het meest logisch dat de werkgevers- en werknemersorganisaties op centraal niveau afspraken maken met de overheid. Waar die aanwezigheid op regionaal niveau er wel is, zoals bij OOM, is de ontwikkeling van de regionale arbeidsmarktinfrastructuur wel relevant. En omgekeerd is dat ook het geval: in de regio kan men in het arbeidsmarktbeleid gebruikmaken van de al door OOM en andere fondsen ontwikkelde instrumenten, samenwerkingsvormen en sectordeskundigheid. Het lijkt dan logisch dat de samenwerking uit meer bestaat dan dat de regionale vertegenwoordigers van een fonds als OOM alleen maar mogen aanschuiven bij een themadag techniek of alleen gesprekspartner zijn wanneer werklozen naar de sector moeten worden toegeleid.

Zeker als technische sectoren gezamenlijk optrekken, kunnen ze meer betekenen voor de regionale arbeidsmarkt. Waarbij het overigens is aan

³⁸ R. Colard & M. Donners, 'Rol O&O-fondsen in beweging. Het werknemersperspectief belicht', in: *Handboek Effectief Opleiden*, 2010.

³⁹ Alleen in de periode van de tripartite Arbeidsvoorziening (ongeveer 1991-1995) bestond hiervoor een instrumentarium van bestuur en instrumenten (zoals bijvoorbeeld de Centra Vakopleiding, die in 2002 met de SUWI-reorganisatie 'opgegaan' zijn in de roc's en daarna zijn verdwenen).

te bevelen dat de Regionale Werkcentra zich niet alleen op werklozen richten, maar ook op de opleiding en ontwikkeling (en arbeidsbemiddeling) van werkenden. Dit kan bijvoorbeeld door in gezamenlijkheid (inclusief het beroepsonderwijs) te kijken of opleidingscentra met modulaire opleidingen en continue instroom voor werklozen en werkenden die met ontslag worden bedreigd zijn te organiseren.

In de regio kan men in het arbeidsmarktbeleid gebruikmaken van de al door de O&O-fondsen ontwikkelde instrumenten, samenwerkingsvormen en sectordeskundigheid.

Op dit moment bestaan in verschillende regio's ook Human Capital Tafels of andere gelijkvormige samenwerkingsvormen. De techniek is daarin vaak goed vertegenwoordigd. Lastig wordt het als men regionale scholingsfondsen opstart (om bijvoorbeeld intersectorale mobiliteit in de regio te vergroten) en verwacht dat daar ook vanuit de O&O-fondsen financiële bijdragen aan worden gedaan. De statuten van de fondsen sluiten dit uit.

Samenwerking met het onderwijs

Naast de samenwerking met de Regionale Werkcentra, blijft regionaal ook de samenwerking met het onderwijs (roc's, hogescholen, privaatscholen) relevant. Bijzondere aandacht moet blijven uitgaan naar waar onderwijsinstellingen door een gering aantal deelnemers (technische) opleidingen laten vallen. De vakscholen kunnen hierbij een rol spelen om het gat te dichten, maar ook de O&O-fondsen kunnen hierbij een rol spelen. Dit zou bijvoorbeeld kunnen door samen met de sociale partners te lobbyen voor de vakscholen, om het OCW-beleid daarop meer te laten aansluiten. Op dit moment zijn de vakscholen vaak te klein om in aanmerking te komen voor bepaalde subsidies of projecten.

Verder is het van belang dat niet alleen de landelijke of sectorale sociale partners, maar ook de (samenwerkende) O&O-fondsen aangehaakt blijven bij de verdere ontwikkeling van een Leven Lang Ontwikkelen (bijvoorbeeld bij de LLO-Katalysator, de Expeditieregeling en SLIM, alsook andere initiatieven van de ministeries). Dat zou kunnen resulteren in interessante vormen van publieke-private samenwerking (PPS). Die zouden er overigens niet uit moeten bestaan dat de fondsen vooral financieel bijdragen, maar dat zij ook hun sectorale kennis en netwerken inbrengen.

O&O-fondsen en doelgroepen

Het bedrijfsleven en zeker de techniek is steeds meer afhankelijk van doelgroepen: ouderen, statushouders en personen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Ook hier ligt de bal in eerste instantie bij de sociale partners

als gesprekspartners voor de overheid. De O&O-fondsen kunnen kennis en kunde inbrengen en gerichte activiteiten (mee)financieren. Bijzonder is hoe het overheidsbeleid op het gebied van migratie uiteindelijk vorm krijgt. Ook bij de 'inburgering' in de bedrijven kunnen de fondsen een belangrijke rol spelen. Onduidelijk is echter of de overheid de migratie kan en gaat terugdringen. Asielmigranten zijn minder relevant voor de techniek, maar arbeids- en kennismigranten en buitenlandse studenten zijn dat wel.⁴⁰ En arbeidsmigranten hebben veelal veel betere werkomstandigheden in de metaal en techniek dan in sectoren als landbouw, logistiek en de vleesverwerkende industrie. Vanuit de FNV wordt gepleit voor een landelijk werkend netwerk waarin publieke en private structuur (waaronder de O&O-fondsen) samenwerken. Deze zou zich dan ook moeten richten op flexwerkers. Voor uitzendkrachten is via Doorzaam (het O&O-fonds van de uitzendsector) vaak al minder geregeld, voor zzp'ers en gedetacheerden zijn er vaak helemaal geen middelen of regelingen voor opleiden en ontwikkelen.

Tot slot: evalueer wat werkt

Het zou volgens een enkele respondent zijn aan te bevelen om regelingen en activiteiten voortaan grondiger op hun succes te evalueren. Op die manier zou dan zijn vast te stellen wat echt succesvol is geweest. Daarbij hoort ook dat ex ante een beleidstheorie wordt opgesteld en wordt nagedacht over indicatoren om te meten of een bepaalde activiteit al dan niet succes heeft.

Als onderzoeker sluit ik mij daar graag bij aan. Vanuit enkele technische fondsen, waaronder OOM, is recentelijk op dit gebied actie ondernomen. En ook andere fondsen hebben voorheen al evaluaties van bepaalde maatregelen laten uitvoeren. Evaluatieonderzoek van arbeidsmarktmaatregelen is overigens niet altijd even eenvoudig en het is in ieder geval nodig tijdig de benodigde data (op basis van beleidstheorie en indicatoren) te verzamelen.⁴¹

40 Zie bijvoorbeeld: Panteia, *Boeien en binden van buitenlandse studenten en talenten. Verkenning van de mogelijkheden voor een pilot in de Metalektro*. Hazerswoude/(A+O Metalektro)/Zoetermeer, 2016.

41 Zie bijvoorbeeld: J. de Koning, H. Faun & P. de Klaver, *Is effectmeting van arbeidsmarktmaatregelen in de zorg mogelijk?* Rotterdam, 2012. Dit in het kader van het AZW-programma: 'Vaak worden maatregelen op kleine schaal uitgevoerd waarbij de aantallen onvoldoende zijn om effecten betrouwbaar te meten. Verder gaat het meestal om effecten die pas op langere termijn gemeten kunnen worden, waarbij versturende invloeden van externe factoren de meting kunnen doorkruisen. En ten slotte zijn bij de meeste maatregelen de onbedoelde/afgeleide neveneffecten aanzienlijk.'

A photograph of two men in a workshop or laboratory setting. Both are wearing safety glasses and high-visibility work shirts. The man on the right is leaning over a table, gesturing with his hands as if explaining something. The man on the left is looking at a device on the table. The background is a blurred industrial environment with blue and pink lighting.

**Samenvattende
beschouwing**

5

5 Samenvattende beschouwing

O&O-fondsen hebben een belangrijke rol in het opleiden en ontwikkelen van werkenden en van de nieuwe instroom in de bedrijven. Het ene O&O-fonds is daarbij actiever dan het ander. OOM laat zich op heel veel plaatsen zien als initiator, stimulator, uitvoerder en regelaar van opleiding en ontwikkeling. De aansturing vanuit het paritaire bestuur is daarbij een belangrijke factor.

O&O-fondsen als verbinder, innovator en initiator

Zowel de veranderende positie van opleiden en ontwikkelen bij bedrijven en werknemers als de bovenvermelde ontwikkelingen zorgen ervoor dat O&O-fondsen en dus ook OOM nog meer verbinder, innovator en aanjager worden en nog minder een subsidiemachine (wat ze sinds het begin van dit millennium al steeds minder waren). OOM en andere O&O-fondsen leveren programma's aan en richten learning communities in. Centraal staan het ondersteunen, faciliteren en aanjagen van leren leren en netwerken bij bedrijven en medewerkers. Kennisverwerving op zich wordt (nog) minder belangrijk, medewerkers moeten weten waar ze de kennis kunnen vinden. Een EVC-variant zonder examens maar met een vorm van beloning past daar goed bij. Dit geldt ook voor de al langer bestaande kennisavonden voor (mkb-)bedrijven en hun werknemers.

De O&O-fondsen worden nog meer verbinder, innovator en aanjager, en minder een subsidiemachine.

Het bestuur van het O&O-fonds beslist uiteindelijk mede op basis van wat het bureau aan beleidsopties aanlevert. Gezien de snelle ontwikkelingen is daarvoor up-to-date informatie over arbeidsmarktontwikkelingen en ontwikkelingen in de bedrijven nodig. Voor dat laatste is het goed dat in het bestuur namens de werkgevers niet alleen beleidsmedewerkers van de Koninklijke Metaalunie zitten, maar ook vertegenwoordigers vanuit de bedrijven.

Dilemma's voor de fondsen

Dit rapport bevat een argumentatie waarom de sociale partners in het bestuur zitten (opleiden en ontwikkeling belangrijk voor werkgevers én werknemers; samenwerking voor versterking van de sector; beschikbaarstelling van eigen financiële middelen en soms gesprekspartner voor de overheid – zie hoofdstuk 3). Daarnaast geeft dit rapport ook een aantal dilemma's waarvoor het bestuur zich de komende jaren geplaatst ziet. Over dit soort zaken, soms in het algemeen, soms in relatie tot specifieke beslissingen, zal het OOM-bestuur de komende jaren beslissingen moeten nemen.

Het eerste dilemma betreft de mate waarin volgens sociale partners het zwaartepunt bij **vakgericht of breed opleiden** moet liggen. Werkgevers hebben meer belang bij vakgerichte opleidingen, werknemers meer bij brede ontwikkeling. De visies hierover zijn de afgelopen decennia naar elkaar toegegroeid. Men ziet elkaars argumenten en ziet ook dat waar de andere partij belang bij heeft, dit ook voor de eigen achterban relevant is. Aan de ene kant versterkt vakkennis de bedrijven en daarmee ook de sector en de positie van werknemers. Aan de andere kant vergroten breed opgeleide en daardoor breed inzetbare medewerkers die met plezier hun werk doen de slagkracht en concurrentiekracht van de bedrijven. Verder komen de belangen van opleiden en ontwikkelingen steeds dichter bij elkaar, nu men denkt vanuit bovenstaande rol van OOM als ondersteuner, facilitator en aanjager van leren leren en netwerken. Leren en ontwikkelen is daardoor steeds meer tegelijkertijd een zaak van vergroting van de vakkennis en van vergroting van de brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Leren en ontwikkelen is steeds meer tegelijkertijd een zaak van vergroting van de vakkennis en van vergroting van de brede en duurzame inzetbaarheid van werknemers.

Een tweede dilemma is of een O&O-fonds de **bijdrage aan bedrijven** voor leerbanen en stages als voornaam structureel speerpunt moet houden. Door de krapte op de arbeidsmarkt hebben de bedrijven juist belang bij het werven van stagiairs (als mogelijk toekomstige werknemers). Zou dit moeten veranderen in een **bijdrage aan de stagiairs zelf** (wat trouwens net als binnen een experiment bij A+O Metalektro ook weer via de bedrijven kan)? Mogelijk is het sterkste argument dat de manier waarop je de stagebijdrage vormgeeft uiteindelijk niet veel uitmaakt. Er zijn middelen nodig om stagiairs aan te trekken, waarna bedrijven een kwalitatief sterke stage aanbieden en de werknemers vervolgens verder opleiden. Het maakt dan niet veel uit of OOM de in een krappe arbeidsmarkt benodigde stagebijdrage rechtstreeks via de stagiairs verschaft of dat de bedrijven dat mede financieren vanuit een bijdrage van OOM. Wel is een argument voor het blijven verstrekken van een stage- en leerwerkbijdrage aan bedrijven dat er nog steeds free riders zijn die niets tot weinig met stagiairs doen en dan proberen gediplomeerde werknemers te werven. Vraag is dan of de bedrijven die hun stages en verdere opleiding van werknemers goed voor elkaar hebben ook voorrang zouden moeten krijgen wanneer er te veel stageaanbieders en te weinig stagiairs zijn.

Een derde dilemma is of een O&O-fonds ook Van Werk Naar Werk-activiteiten naar buiten de sector moet faciliteren en ondersteunen. In ieder geval lijkt er tussen de technische fondsen inmiddels de consensus te bestaan dat behoud voor de techniek van groot belang is. In het kader van het Aanvalsplan Techniek en de Gouden Poort in het bijzonder werken die daarin samen. Vraag is echter of ook behoud voor de arbeidsmarkt en het blijven werken/werkplezier van de werknemer voldoende argumenten zijn om ook **intersectorale mobiliteit naar andere sectoren dan de techniek** te ondersteunen. Omdat ook een werkgever er weinig aan heeft dat een werknemer eigenlijk niet meer in de sector wil of kan werken, lijkt ook dit argument valide. Vraag is dan wel of financiële ondersteuning van dit soort trajecten van het bestuur prioriteit krijgt ten opzichte van andere activiteiten die ook een beroep doen op de middelen. De ontvangende sector kan ook betalen.

Een vierde dilemma betreft de vraag of het nodig is om eerst de werkgever over de streep te trekken en dan de werknemers, of dat je je als O&O-fonds beter rechtstreeks tot de werknemer(s) kan richten als er binnen een bedrijf geen leercultuur tot stand komt. Het lijkt in ieder geval verstandig bij het bedrijf te beginnen. Bijvoorbeeld vanwege de voorbeeldrol van de leidinggevende of omdat juist bij een grote groep medewerkers door het bedrijf te organiseren informele vormen van leren vaak beter passen dan formeel leren. Niet voor niets zijn veel werknemers voortijdig uit het onderwijs gestroomd. Conclusie lijkt dat de inzet voorop moet staan om **de leercultuur te versterken en ook de eigen regie van de werknemer** en diens aanpassingsvermogen, en dat dat bij voorkeur met medeweten en medewerking van het bedrijf gebeurt.

Een vijfde dilemma is of een O&O-fonds ook vakscholen (en roc's) moet helpen machines of andere lesmiddelen ter beschikking te krijgen als andere partijen die scholen daar niet aan kunnen helpen. Dit speelt in de technische sectoren sterker dan in andere sectoren, omdat het in die sectoren vaker om dure machinerie gaat. Probleem is dat het funderend onderwijs de nieuwe machines vaak niet kan betalen en dat subsidies van O&O-fondsen vaak alleen maar op individuen dan wel op ondersteuning van promotie-activiteiten of de organisatie zijn gericht. Alternatief is dat zoveel het kan erop wordt gemikt dat bedrijven machines beschikbaar stellen. Niet alleen speelt dan weer dat juist de welwillende bedrijven het risico lopen dat er iets stuk gaat (waar tegenover staat dat studenten op hun machines oefenen en daarmee ervaring krijgen), maar ook dat de opleiding dan in de meeste gevallen buiten werktijd moet plaats hebben. Vraag is **in hoeverre het O&O-fonds dan de verantwoordelijkheid heeft om alsnog de juiste opleiding en de juiste apparatuur te organiseren**. Ook kan worden gewerkt aan een hechte(re) en structurele samenwerking van het bedrijfsleven met het initieel onderwijs in op te zetten hybride opleidingscentra.

Een zesde dilemma is dat van de samenwerking met de Regionale Werkcentra (RWC). Voor een goed werkende arbeidsmarkt voor de sector lijkt het van belang die samenwerking op orde te hebben. Een aanzienlijk deel van het nog aanwezige vrije arbeidsaanbod is via de werkcentra te mobiliseren. En sommige O&O-fondsen, waaronder OOM, hebben al een sterk regionaal netwerk. Het lijkt er echter op dat er aan de bestuurstafel van de regio's naast de arbeidsmarktregio's, UWV, SBB en de scholen geen plaats is voor de regionale sociale partners, laat staan de sectorale O&O-fondsen op regionaal niveau. Bovendien staat voor de regio kennis van de doelgroepen voorop en minder de kennis van de sectoren waarin men zou kunnen werken. De sectorbemiddelaar die vraag en aanbod in bepaalde sectoren of beroepen goed kende, is al lang verdwenen en lijkt ook niet terug te keren.

Het zou zonde zijn als de regionale vertegenwoordigers van de fondsen en de werkcentra niet de wederzijdse kennis en de netwerken bundelen en samenwerken. Dit zou deels via themadagen op de werkcentra kunnen, maar een bredere samenwerking lijkt meer op zijn plaats. Het is in ieder geval niet de bedoeling dat fondsen alleen maar als financiers van bepaalde activiteiten worden ingeschakeld. Niet alleen is dat statutair vaak niet mogelijk, ook is het voor de RWC's zonde om geen gebruik te maken van de kennis en contacten waarover medewerkers van de fondsen in hun sector beschikken. Ten slotte heeft de techniek er net als andere sectoren in de marktsector belang bij dat er regionaal niet straks een situatie bestaat waarin de publieke en semipublieke sectoren op de arbeidsmarkt voorrang krijgen boven de marktsector. Wie meedraait kan regionaal goed het belang van de eigen sector onderstrepen.

Een zevende dilemma betreft de vraag of een O&O-fonds ook opleidingen en trainingen in bedrijfsvoering en in arbo en veiligheid moet ondersteunen. De meeste respondenten vinden het eerste wel als de cursisten na afronding ook daadwerkelijk bij die bedrijfsvoering worden betrokken. Dit blijkt niet altijd het geval. De betreffende respondenten vinden dat deelname ook beloond mag worden door een baan in de bedrijfsvoering of door in ieder geval betrokkenheid erbij. Respondenten die hierover anders denken zijn van mening dat het voor de persoonlijke ontwikkeling en brede inzetbaarheid ook goed is dit soort opleidingen te volgen, ook als er geen sprake is van een vervolg binnen het bedrijf.

Juist voor de bespreking van dergelijke dilemma's is het goed dat het bestuur wordt gevormd door de sociale partners.

Wat betreft opleidingen op het gebied van arbo en veiligheid wordt dat meestal akkoord bevonden wanneer dat in het kader van inzet op duurzame inzetbaarheid in relatie tot de MDIEU is. Men is over het

algemeen minder positief wanneer het om andere arbo-aspecten of bijvoorbeeld om verplichte veiligheidstrainingen gaat. Toch zijn er respondenten die ook dit tot opleiding en ontwikkeling vinden horen en dus ook vinden dat O&O-fondsen het zouden kunnen vergoeden. Ongetwijfeld spelen er nog andere dilemma's. Juist voor de bespreking van dergelijke dilemma's is het goed dat het bestuur wordt gevormd door de sociale partners. Want het zijn punten die op een paritaire tafel horen te liggen. Niet alleen komen er zo gedragen besluiten tot stand, ook wordt voor beide partijen het wederzijds belang van bepaalde beslissingen duidelijker en is dat belang ook naar de OOM-organisatie (en die van andere O&O-fondsen), naar de achterbannen en naar andere betrokken partijen goed uit te dragen.

A man with short, light-colored hair, wearing a dark long-sleeved shirt and a safety vest, is leaning over a white laptop in a workshop. He is holding a pair of glasses in his right hand and looking down at the laptop screen. The background is blurred, showing industrial equipment. The lighting is dramatic, with a strong blue/cyan tint on the left and a warmer, purple/pinkish tint on the right.

Bijlagen

Bijlage 1 Gesprekspartners

Ruud van den Bergh	Ex-bestuurder FNV
Bert-Jan Buiskool	Promovendus LLO, eigenaar bureau Ockham-ips
Robin Colard	Partner bureau Linxx
Radboud Dam	Programmamanager Leven Lang Ontwikkelen, ministerie van OCW
Michel Donners	Partner a-Advies
Tuur Elzinga	Voorzitter FNV
Gertrud van Erp	Secretaris onderwijs VNO-NCW en MKB-Nederland
Eddy Haket	Secretaris Stichting van de Arbeid
Titus Heemskerck	Afdelingshoofd Participatie en Arbeidsmarktregio's, ministerie van SZW
Mark Helder	Voorzitter Koninklijke Metaalunie
Anne Marie Heij	Programmanager Skills4skills Koninklijke Metaalunie
Marco Hietkamp	Ex-bestuurder CNV
Duco Hoep	Beleidssecretaris onderwijs Koninklijke Metaalunie, lid OOM-bestuur
Jaap Jongejan	Directeur/bestuurder SBI Doorn, ex-voorzitter CNV Vakmensen
Jos Kleiboer	Directeur Beleid Koninklijke Metaalunie
Cécile Lambregs	Beleidsmedewerker beroepsonderwijs arbeidsmarkt arbeidsomstandigheden, Stichting van de Arbeid
José Leenders	Directeur Machinefabriek Van der Klift B.V.
Marc van der Meer	Zelfstandig adviseur beroepsonderwijs en arbeidsmarkt
Albert Meuwissen	Directeur SMEOT
Zwanny Naber	Bestuurder FNV, vicevoorzitter OOM
Gerwin Peppelman	Directeur OBM-Oost
Sander Pulles	Coördinerend beleidsmedewerker arbeidsmarktregio's, ministerie van SZW
Peter Reniers	Bestuurder FNV
Jacqie van Stigt	Ex-bestuurder metaal FNV, bestuurder pensioenfondsen metaal
Cor van Vilsteren	Directeur MCM, voorzitter OOM
Peter Wergler	Belangenbehartiger collectief De Unie, lid OOM-bestuur
Jef Wintermans	Lid LLO-team Sociaal-Economische Raad, met schriftelijke input van Diana Lettink, coördinator LLO-team Sociaal-Economische Raad
Annemiek Wortman	Afdelingshoofd Loopbaan & ontwikkeling, ministerie van SZW
Erik Yperlaan	Directeur OOM

Bijlage 2 Literatuurlijst

- A+0, OOM, OTIB, Zichtbaar en overal om je heen. Achtergronden, ontwikkelingen en arbeidsperspectieven in de techniek. 2007.
- R. van der Aa, Van kansarm naar kansrijk? Een onderzoek naar de (her)intrede-mogelijkheden van langdurig werklozen, en de rol van scholing hierbij, in de branches metaalbewerking en installatietechniek. Rotterdam (OSAM), 1989.
- R. van der Aa, A. Vlaanderen, Een weg met hindernissen. Een onderzoek naar instroombevordering van niet-reguliere arbeidsmarktgroepen voor de branches metaalbewerking en installatietechniek. Rotterdam (OSAM), 1991.
- R. van de Aa, W.H.A. Hofman, E.J. Latuheru, Perspectief in techniek. Een onderzoek naar wervingsmogelijkheden onder leerlingen in het voortgezet onderwijs voor de branche metaalbewerking en installatietechniek. Rotterdam (OSAM), 1990.
- I. Akker, P. Risseeuw, F. Tewes, Voor wie niet groot is ... Een verkenning naar innovatiekracht in het MKB-metaal. Amsterdam, 2009.
- M. Bartsch, S. Rossetti, D. Grijpstra, Skills voor de toekomst in de metaal en metalektro. Bevindingen uit een onderzoek naar de vraag van werkgevers. Zoetermeer, 2020.
- E. Bertoni e.a., What drives workers' participation in digital skills training? Evidence from Cedefop's second European skills and jobs survey, 2024.
- Cedefop, Beyond subsidising training costs. Policies to increase training provision in micro, small and medium-sized enterprises. Luxemburg, 2024.
- Cedefop, Thematic country review on upskilling pathways for low-skilled adults in France. Key findings of the second and third research phases and suggestions for future action. Luxemburg, 2024.
- Cedefop, Training funds bring multiple benefits, samenvatting conferentie, 2024.
- A.M.M.A. Coenegracht, S.C.A. Kole, Onderwijs en vakmanschap. Een onderzoek naar de kwalitatieve en kwantitatieve aansluiting van het Leerlingwezen, KMBO en MBO op de branches metaalbewerking en installatietechniek. Rotterdam (OSAM), 1989.
- A.M.M.A. Coenegracht, e.a., Scholing van werknemers in de metaalbewerkingsbranche. Rotterdam (OSAM), 1992.
- A.M.M.A. Coenegracht, e.a., Steun voor scholing in de metaalbewerkingsbranche. Rotterdam (OSAM), 1992.
- J. Coenen, e.a., Vijfde monitor O&O, Den Bosch, 2022.
- R. Colard, M. Donners, 'Rol O&O-fondsen in beweging. Het werknemersperspectief belicht', in: Handboek Effectief Opleiden, 2010.
- P. Donker van Heel, e.a., Hoe werken sectorfondsen?, Rotterdam, 2008.

- FNV nieuws, 'Meer zeggenschap op de werkvloer. Interview met Peter Reniers en Albert Kuiper', 2024.
- H. Helmers, Overheid en onderwijsbestel: beleidsvorming rond het Nederlandse onderwijsstelsel (1990-2010), Amsterdam, 2011. Hoofdstuk 10: 'De positie en functie van het middelbaar beroeps-onderwijs'.
- M. Heijboer, S. Rijndorp, Werkplekleren in de techniek. Handvatten om leren op de werkplek te faciliteren, (A+O, OOM, OTIB, OOMT, OVP), 2018.
- A. Heijma, e.a., De maatschappelijke kosten en baten van de beroepsbegeleidende leerweg, Amsterdam, 2019.
- M. Hietkamp, M. van Essen, 'Vakbonden moeten koers radicaal verleggen', in: Zeggenschap, 2014, nr. 2.
- M. Hoefeijzers, Th. Lohman, M. van der Meer, Het mbo-gat: hoe lossen we het op? Het belang van nadruk op het leren leren van de student. In: Vaktijdschrift Profiel, 2021, nr 6.
- W.A.H. Hofman, E.J. Latuheru, P.H. Oirbans, Beroepskwalificaties in de metaalbewerking: een kwestie van ondernemen. Rotterdam, 1989.
- A. Hemerijck, M. van der Meer, 'De kansen van het poldermodel op de langere termijn', in: SD 2019, nr. 4.
- M. Keune, Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel in de eenentwintigste eeuw, Amsterdam, 2016; A. Hemerijck, M. van der Meer, 'Nieuw Nederlands polderen. Van brede sociale akkoorden naar "ad hoc" hervormingscoalities', p. 167-196.
- I. Kolkhuis Tanke, In de leerstand. Hoe voortdurend leren op het werk vanzelfsprekend wordt, Meppel (Boom), 2023.
- J. de Koning, H. Faun, P. de Klaver, Is effectmeting van arbeidsmarkt-maatregelen in de zorg mogelijk? Rotterdam, 2012.
- Lectoraat Pedagogiek voor de Beroepsvorming. De Haagse Hogeschool, Regionale OpleidingsBedrijven Metaal. Onderzoek naar de op- en inrichting van regionale full-service loketten voor het industriële MKB. Den Haag, 2007.
- R. van Loon, Wordt OOM gewaardeerd? Een onderzoek onder werkgevers en werknemers. Amsterdam, 2005.
- M. van der Meer, 'O&O-fondsen moeten veel meer samenwerken', in: Zeggenschap, 2018, nr 2.
- M. van der Meer, Vakmensen gevraagd, nu en straks! Middellange termijn advies over mbo 2-3 en de arbeidsmarkt in Overijssel. Zwolle (SER Overijssel), 2019.
- M. van der Meer, 'Meer kansen voor de stage: een trop-10 aan actiepunten', in: Profiel, 2023, nummer 9.
- M. van der Meer, M. Hoefeijzers, O.-H. Noteboom. 'De kwalificatie-functie en de omkering van de macrodoelmatigheid in het mbo', in: De Nieuwe Meso, 2023, nr. 1.
- M. van der Meer, e.a. (red), Onderwijs aan het werk – 2023. Analyses, feiten en visies over werken in het onderwijs; M. van der Meer, 'Het bindingsprobleem van de arbeidsmarkt – situationeel leiderschap gevraagd in onderwijs, techniek en gezondheidszorg', p. 212-228.

- A. van der Meijden, M. van der Meer, Sectorfondsen voor opleiding en ontwikkeling: van pepernoten naar spekkoek. Vierde meting van de Monitor O&O-fondsen, 's-Hertogenbosch, 2013.
- Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, Campagne Toolkit. Vandaag gedaan, vandaag geleerd. Den Haag, 2024.
- P.H. Oirbans, Mobiliteit in de metaalbewerkingbranche. Een onderzoek naar de in-, door- en uitstroom van werknemers in de Metaalbewerkingbedrijven. Rotterdam (OSAM), 1990.
- OpleidingsBedrijf Metaal Oost, Een levenlang ontwikkelen! Om-, her- en bijscholing. Zwolle, 2024.
- OSAM, Onderzoekrapport OSAM-project, Rotterdam, 1987.
- C. van Paridon, A. Vlaanderen, Interesse in de toekomst. Een onderzoek naar beroepskeuzemotieven van jongeren op het lbo en mavo in opdracht van de installatietechniek, Rotterdam (OSAM), 1990.
- D. Sligte, E. van de Loo, Veel waardering voor OOM. 1-meting klanttevredenheid en evaluatie campagne. Amsterdam, 2008.
- Telegraaf, 30 juli 2024, 'De beste docent is je eigen'. Interview met Cor van Vilsteren.
- <https://www.vraagenaanbod.nl/oom-en-scb-gaan-stages-in-de-metaal-een-stuk-eenvoudiger-maken/> (2012)



opleiding
ontwikkeling
metaalbewerking