

**Stimuleren van opleiden in de tuinbouw**  
**Kansen voor opleidingsbeleid**  
**van branche-organisaties**

Auteurs: ir. F.J.A. Janssen en  
drs. M.A.M. van der Meys  
Stoas-Agriment Consultancy & Training  
Productschap Tuinbouw / Sociaal Economisch Secretariaat  
September 2000

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt worden door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke wijze dan ook zonder voorafgaande toestemming van de uitgever of auteur (Productschap Tuinbouw, Postbus 280, 2700 AG ZOETERMEER, telefoon 079-3470707, E-mail [smt@tuinbouw.nl](mailto:smt@tuinbouw.nl), Internet site [www.tuinbouw.nl](http://www.tuinbouw.nl)).

## INHOUDSOPGAVE

	<b>Samenvatting</b>	1
<b>1.</b>	<b>Inleiding</b>	3
<b>2.</b>	<b>Het stimuleren tot opleiden en leren</b>	4
2.1	Kernvragen	4
2.2	Stimuleren ondernemers	4
2.3	Stimuleren van medewerkers	6
2.4	Mogelijkheden en beperkingen voor opleidingsbeleid	6
<b>3.</b>	<b>Opleidingsbeleid vanuit brancheorganisaties</b>	10
3.1	Inleiding	10
3.2	Beleid	10
3.3.	Organisatie	14
3.4	Instrumenten	15
3.5	Meten en evalueren	17
3.6	Conclusies en aanbevelingen	18
<b>4.</b>	<b>Mogelijkheden voor samenwerking</b>	24

### **Bijlagen: Analyse-instrumenten opleidingsbeleid per sector**

Dit rapport is geschreven in opdracht van de Sociaal Economische Commissie van het Productschap Tuinbouw. De volgende organisaties hebben hun medewerking verleend aan de totstandkoming:

- AGF Detailhandel Nederland
- Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten
- Bedrijfschap voor de Groothandel en tussenpersonen in Groenten en Fruit
- Centraal Bureau Levensmiddelenhandel
- CNV-Bedrijvenbond
- FNV-Bondgenoten
- Koninklijke Algemene Vereniging voor Bloembollencultuur
- Koninklijke Bond voor de Groothandel in Bloembollen en Boomkwekerijproducten
- LTO-Nederland (met bijdragen vanuit WLTO Vollegrondsgroenteteelt en NLTO Glastuinbouw)
- Stichting Vakopleidingen
- Vereniging Bloemist-Winkeliers
- Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners

## SAMENVATTING

Veel brancheorganisaties besteden aandacht aan het opleiden van in de branche werkzame medewerkers. Het opleidingsbeleid van de brancheorganisaties vormt een belangrijk aangrijpingspunt voor het stimuleren van deelname aan opleidingsactiviteiten. Een goed inzicht in de sterke en zwakke punten van dit beleid ondersteunt deze organisaties bij het verbeteren van hun opleidingsbeleid.

Het opleidingsbeleid van brancheorganisaties in de tuinbouw laat grote verschillen zien in de mate van ontwikkeling van dit beleid, zoals blijkt uit dit onderzoek.

- Het beleid is het verst ontwikkeld in de detailhandelsbranches en de hoveniers- en groenvoorzieningsbranche. De druk op adequate kennis en vaardigheden wordt hier met name veroorzaakt door het directe contact, dat medewerkers in deze branches hebben met klanten.
- In de groothandelsbranches wordt hoofdzakelijk aandacht besteed aan het opleiden van het midden- en hoger kader. Het opleiden van uitvoerende medewerkers krijgt minder aandacht. In de groothandel zijn interessante stappen gezet of in voorbereiding om het opleidingsbeleid te versterken.
- In branches binnen de primaire productie kan niet gesproken worden van een op het opleiden van medewerkers gericht opleidingsbeleid.

In het algemeen kan gesteld worden, dat de door de branches toegepaste instrumenten van het opleidingsbeleid veel overeenkomsten vertonen. Ook wanneer het opleidingsbeleid ver ontwikkeld is, kan er sprake zijn van een beperkte deelname aan opleidingen.

Bijna alle deelnemende branches hebben moeite om ondernemers bewust te maken van het belang van het opleiden van medewerkers. Dit bewustzijn is in de tuinbouw niet vanzelfsprekend, omdat een directe korte termijn noodzaak tot opleiden ontbreekt om werkzaamheden uit te kunnen voeren. Om ondernemers toch bewust te maken van het belang van opleiden is een persoonlijke benadering noodzakelijk. De meeste branches schrikken hiervoor nog terug.

De brancheorganisaties vervullen een belangrijke rol bij het creëren van een goede logistiek van het opleidingsaanbod (inhoud, tijd, plaats, duur, e.d., afgestemd op de situatie van de bedrijven). Veel organisaties besteden aandacht aan het goed inzichtelijk maken van het opleidingsaanbod door middel van brochures. Een van de manieren om de drempel tot deelname aan opleidingen te verlagen is organiseren van kortdurende cursussen op het bedrijf zelf.

Bij veel medewerkers leeft weerstand tegen traditionele, klassikale vormen van opleiden. De uitdaging is om medewerkers weer lol te laten beleven aan het leren. Diverse niet-schoolse vormen van opleiden en leren spelen hierop in. Over deze methoden is nauwelijks kennis aanwezig bij de brancheorganisaties. Daarnaast kunnen door middel van kwaliteitsevaluaties van opleidingen gerichte impulsen gegeven worden aan de kwaliteitsverbetering van aangeboden cursussen, en dergelijke. Voor met name de opleidingen, die door AOC's verzorgd worden, hebben de brancheorganisaties geen inzicht in de tevredenheid van de deelnemers.

Het interne opleidingsbeleid van de bedrijven zelf is bepalend voor de mate waarin het bedrijf gestructureerd aandacht besteedt aan opleidingen. Enkele brancheorganisaties richten zich op versterking van dit beleid via onder meer de inzet van een consultant, het aanbieden van P&O cursussen en het ontwikkelen van hulpmiddelen zoals een 'branchepaspoort'. De mogelijkheden om de deelname aan opleidingen via stimulering van het opleidingsbeleid van bedrijven te vergroten, worden nog maar beperkt door de brancheorganisaties benut.

Een werkend opleidingsbeleid van een brancheorganisatie stelt voorwaarden aan de organisatie, zoals een vastgelegd beleidplan, beschikbare deskundigheid, overlegvormen en communicatie met de achterban. Een deel van de brancheorganisaties heeft dit maar beperkt tot zelfs nauwelijks ingevuld.

Een complex van factoren maakt het noodzakelijk om het opleidingsbeleid per branche afzonderlijk in te vullen. Toch zijn er mogelijkheden voor samenwerking tussen de branches. Deze liggen m.n. op het vlak van ervaringsuitwisseling, gezamenlijk ontwikkelen en demonstreren van instrumenten en leermethoden, voorlichting en belangenbehartiging.

## 1. INLEIDING

De Sociaal Economische Commissie (SEC) van het Productschap Tuinbouw heeft zich tot doel gesteld om de deelname aan opleidingen en cursussen van medewerkers, werkzaam in de tuinbouwsector te vergroten. De basisgedachte van de SEC was de ontwikkeling van een zogenaamde 'Scholingswijzer' ten behoeve van een betere informatieverschaffing aan ondernemers en medewerkers over allerlei aspecten van opleiden en leren. De achterliggende doelstellingen van de scholingswijzer zijn:

1. Het stimuleren van ondernemers tot het meer systematisch scholen en opleiden van hun medewerkers.
2. Het motiveren van medewerkers tot een actieve deelname aan scholings- en opleidingsactiviteiten.

### *Werkgroep Scholingswijzer*

Bij de aanpak van het opleidingsvraagstuk heeft de rol van de brancheorganisaties bij het opleiden in de branche voorop gestaan. Deze organisaties hebben een vertegenwoordiger afgevaardigd in de werkgroep 'Scholingswijzer'. Tevens zijn vertegenwoordigers van vakbonden uitgenodigd tot deelname aan de werkgroep.

De werkgroep heeft tijdens haar vergaderingen en in individuele gesprekken uitgebreid gesproken over bovenstaande doelstellingen. Er is veel visie op de problematiek naar voren gebracht, met name ten aanzien van de vraag hoe ondernemers omgaan met het opleiden van het personeel. **Hoofdstuk 2** van dit rapport beschrijft de belangrijke elementen van deze visies. Op basis hiervan zijn de mogelijkheden en beperkingen voor het voeren van opleidingsbeleid door brancheorganisaties in kaart gebracht.

### *Van scholingswijzer naar Quick-scan opleidingsbeleid*

In de tweede vergadering van de werkgroep Scholingswijzer zijn ten aanzien van het opleidingsvraagstuk markante verschillen tussen de deelnemende branches aan het voetlicht getreden. Hieruit heeft de werkgroep de conclusie getrokken, dat het binnen het verband van de werkgroep niet zinvol is om de scholingswijzer te ontwikkelen. De werkgroep heeft in plaats hiervan opdracht gegeven om een kort onderzoek naar sterke en zwakke punten in het opleidingsbeleid van de deelnemende organisaties uit te voeren.

### *Aanpak Quick-scan*

Het onderzoek naar de sterke en zwakke punten in het opleidingsbeleid is in overleg tussen Stoas-Agriment en PT uitgewerkt in de vorm van een Quick-scan van het opleidingsbeleid van brancheorganisaties. **Hoofdstuk 3** geeft een overzicht van de bevindingen van de uitgevoerde scans. De bevindingen en de hiermee samenhangende conclusies en aanbevelingen vormen een leidraad voor de brancheorganisaties bij het verder vormgeven van het eigen opleidingsbeleid.

### *Overeenkomsten en verschillen tussen branches*

De uitkomsten van de Quick-scan leveren nieuwe inzichten op over de overeenkomsten en verschillen tussen de opleidingsproblematiek in de deelnemende branches. Deze inzichten geven voeding aan een discussie over de mogelijkheden voor samenwerking tussen de brancheorganisaties bij het verder ontwikkelen van het eigen opleidingsbeleid. **Hoofdstuk 4** geeft een aantal terreinen weer, waarop deze samenwerking mogelijk en zinvol wordt geacht.

## 2. HET STIMULEREN TOT OPLEIDEN EN LEREN

### 2.1 Kernvragen

Aan alle inspanningen van de brancheorganisaties en het PT, gericht op het stimuleren van opleiden en leren liggen twee fundamentele vragen ten grondslag:

1. Hoe kunnen ondernemers gestimuleerd worden tot het meer systematisch scholen en opleiden van hun medewerkers?
2. Hoe kunnen medewerkers gestimuleerd worden tot een actieve deelname aan scholings- en opleidingsactiviteiten?

In de gesprekken binnen de werkgroep scholingswijzer en daarbuiten met individuele leden van de werkgroep zijn veel inzichten rond deze kernvragen naar voren gebracht. Hieronder wordt allereerst een opsomming gegeven van genoemde inzichten. Op basis van een analyse van deze bevindingen worden vijf factoren weergegeven, die bepalend zijn het succes van het branche-opleidingsbeleid. Dit hoofdstuk behandelt dus de opleidingsproblematiek in de tuinbouwsector en schetst het kader, waaraan het succes van het opleidingsbeleid van brancheorganisaties getoetst kan worden (zie hoofdstuk 3).

### 2.2. Stimuleren ondernemers

#### *Voordelen van opleiden*

Alle brancheorganisaties zijn nog zoekende naar antwoorden op de vraag hoe ondernemers geïnteresseerd kunnen worden voor een actieve houding ter attentie van het opleiden van medewerkers. Bedrijven, die al langer actief zijn in het opleiden van medewerkers noemen onder meer de volgende positieve ervaringen met het opleiden van medewerkers:

- Meer zelfvertrouwen.
- Beter motivatie.
- Beter afgestelde apparatuur.
- Beter schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid, zoals blijkt uit een zelfopgestelde brief of duidelijkheid van informatie op een formulier.
- Meer nieuwsgierige medewerkers.

Het blijkt moeilijk te zijn om de voordelen van opleiden aan te tonen met harde cijfers en resultaten. Ondernemers die positief staan ten opzichte van opleiden, hebben zelf de voordelen van opleiden ontdekt en steeds meer bevestigd gezien. Aan de overtuiging van de voordelen van opleiden ligt dus een bewustwordingsproces ten grondslag.

In het kader van dit project is ook een kort literatuuronderzoek naar de voordelen van scholing en opleiding uitgevoerd. In de literatuur zijn ook weinig gekwantificeerde bewijzen voor het nut van opleiden te vinden. Samengevat komt uit de literatuur naar voren, dat opleidingen een positief effect hebben op de productiviteit en het inkomen van de medewerkers. Daarbij valt op dat de effecten van opleiden sterk samenhangen met de organisatie van het werk en de mate waarin technologie in het werk een rol speelt.

Opgemerkt wordt, dat de krappe situatie op de arbeidsmarkt het onderwerp personeels- en opleidingsbeleid extra actueel gemaakt heeft binnen de tuinbouwsector. Deze krapte geeft een extra dimensie aan de noodzaak van een goed opleidingsbeleid. Het aanbieden van opleidingen wordt steeds meer gezien als een van de manieren om medewerkers aan het bedrijf te binden.

#### **Bedrijfskenmerken**

In alle branches binnen de tuinbouwsector komt naar voren dat twee groepen bedrijven het meest vooroplopen bij het gestructureerd werken aan opleiden van medewerkers:

1. De koplopers, de bedrijven die op allerlei terreinen voorop lopen in het toepassen van nieuwe ontwikkelingen, die meedoen met allerlei onderzoeken, die actief zijn in de brancheorganisatie, enzovoort.
2. Grotere bedrijven. Een belangrijk kenmerk van grote bedrijven is het aanwezig zijn van een personeelsfunctionaris, die in staat is om structureel aandacht te geven aan het opleidingsbeleid.

Andere groepen bedrijven staan juist niet open voor systematisch opleiden en leren:

- Kleine bedrijven, familiebedrijven en bedrijven met enkele medewerkers.
- Bedrijven die werken onder hoge tijdsdruk met kleine tijdshorizon, met name de groothandel.
- Bedrijven met marginale marges, bijvoorbeeld bloemistenwinkels.

Bepaalde specifieke kenmerken van het werk leggen een sterke druk op de kennis, vaardigheden en houding van medewerkers en vergroten dus het belang van opleiden. In de tuinbouwsector hebben deze kenmerken betrekking op:

- Het directe contact met klanten (detailhandel).
- Het werken buiten de deur, waarbij de bedrijfsleiding geen direct toezicht op de medewerkers heeft (hoveniers en groenvoorzieners).

Bij de hoveniers en groenvoorzieners is er zelfs sprake van een combinatie van het buiten de deur werken en de directe contacten met consumenten, die zelf ook steeds meer kennis hebben over planten en tuinieren.

Het niet gestructureerd werken aan opleiden en leren treedt met name op bij bedrijven waar sprake is van:

- Eenvoudige productiewerkzaamheden (teelt en handel).
- Inzet tijdelijk personeel bij oogstwerkzaamheden (m.n. open teelten).
- Inzet van ouder personeel.

### ***Houding ondernemers***

De houding van ondernemers bepaalt de ruimte, die er in het bedrijf gegeven wordt om aan opleiding deel te nemen. De houding van ondernemers, die geen belangstelling tonen voor het opleiden van hun medewerkers, laat zich typeren door meerdere van de onderstaande kenmerken:

- Gericht op de korte termijn, denkt niet vooruit.
- Sterk vaktechnisch georiënteerd, weinig belangstelling voor anders vraagstukken zoals financiën marktonderzoek, management, en dergelijke.
- Geringe bereidheid tot het doorvoeren van vernieuwingen in het eigen bedrijf, bijvoorbeeld het gebruik van een PC.
- Afkerig van nieuwe richtlijnen op het gebied van kwaliteit, arbeidsomstandigheden en milieu.
- Gaat er van uit, dat alleen hijzelf het hoeft te weten: waarom zou een ander (medewerker) er ook weet van moeten hebben.
- Een soms "botte" vorm van communicatie met medewerkers.
- Het ontbreken van ideeën over de eigen persoonlijke ontwikkeling. Daardoor ontbreekt de basis voor het begeleiden van ontwikkeling van medewerkers. Het groeien van medewerkers boven het eigen niveau wordt snel als bedreigend ervaren.

### **2.3. Stimuleren van medewerkers**



Geïnterviewden, die nauw betrokken zijn bij de opleidingspraktijk, nemen bij uitvoerende medewerkers vaak een hoge drempel waarbij het gaan meedoen aan opleidingsactiviteiten. De angst om “voor joker te zitten” leidt tot niet willen deelnemen aan opleidingsactiviteiten. Het verlagen van de drempel tot deelname aan opleiden is een belangrijk thema voor het opleidingsbeleid.

In het onderzoek zijn enkele wezenlijke voordelen van medewerkers bij scholing, opleiden en leren naar voren gekomen:

- Het werk wordt interessanter. Ook het werk dat in principe als eenvoudig kan worden gekenmerkt wordt interessanter door kennis op het gebied van productkwaliteit, kennis van ziekten en plagen, en dergelijke.
- Het versterken van de positie op de arbeidsmarkt.
- Het verbeteren van het inkomen.

Opleidingen kunnen tot gevolg hebben, dat medewerkers op zoek gaan naar een baan buiten het bedrijf. Hier treedt een spanningsveld tussen bedrijfs- en branchebelang aan het voetlicht. Enkele branches geven aan, dat doorgroeimogelijkheden bij andere bedrijven in de branche, de branche in zijn geheel aantrekkelijker maakt om in te werken (CBL, NLTO).

De houding van ondernemers ten aanzien van het eigen belang van medewerkers bij opleidingen vormt een belangrijk uitgangspunt voor het draagvlak voor opleiding bij ondernemers. Gesteld kan worden dat een afwijzende houding ten aanzien van dit eigen belang de ontvankelijkheid voor stimulering van opleiding sterk reduceert. Omgekeerd valt op dat ondernemers, die sterk overtuigd zijn van het belang van opleiden, ook open staan voor de voordelen voor de medewerkers zelf.

## 2.4 Mogelijkheden en beperkingen voor opleidingsbeleid

Uit het onderzoek komen een drietal aangrijpingspunten voor het stimuleren van de deelname aan opleidingen naar voren. Deze aangrijpingspunten zijn ‘de behoefte’, ‘het aanbod’ en ‘de bedrijfsaanpak’.

### 1. *De behoefte:*

De behoefte aan opleidingen worden door twee factoren bepaald:

- a) De noodzaak: de direct aantoonbare korte termijn noodzaak tot bijscholing en opleiding van medewerkers vereist om überhaupt de werkzaamheden uit te kunnen voeren. De korte termijn noodzaak ontstaat door snelle veroudering van kennis, bijvoorbeeld ten gevolge van nieuwe technologie.
- b) Het nut: het bewustzijn van ondernemers t.a.v. de voordelen van opleiden voor het functioneren en de ontwikkeling van medewerkers en voor de ontwikkeling en vernieuwing van het bedrijf.

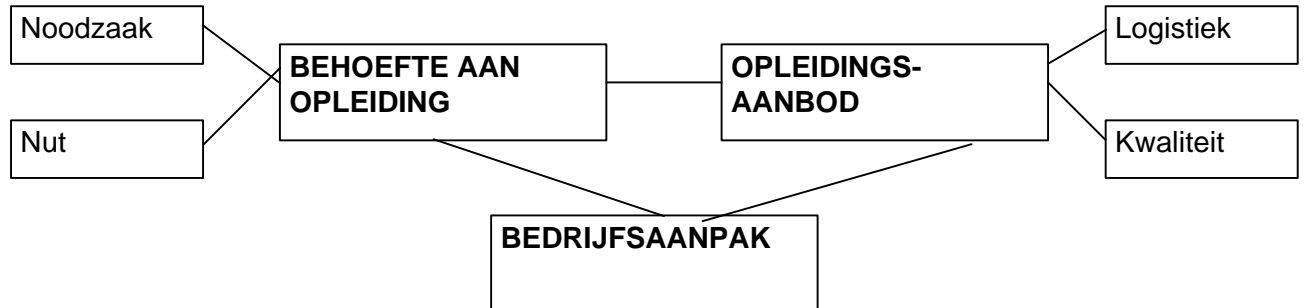
### 2. *Het aanbod:*

Bepalend voor het aanbod van opleidingen zijn:

- a) De logistiek van het opleidingsaanbod: onderwerpen, duur, tijdstippen, plaats, kosten, en dergelijke van opleidingen.
- b) De kwaliteit van het opleidingsaanbod: de toegepaste leermethoden zoals ‘schoolse leervormen’, leervormen met sterke participatie van deelnemers, cursussen op de werkplek, zelfstandig leren, enzovoort.

### 3. De bedrijfsaanpak:

Het opleidingsbeleid van het bedrijf: de wijze waarop met name de behoefte aan opleidingen wordt bepaald, opleidingen worden gepland en deelnemers worden begeleid.



Hieronder worden de mogelijkheden en beperkingen voor het voeren van een opleidingsbeleid in de tuinbouwsector besproken aan de hand van de drie genoemde aangrijpingspunten

#### **Ad 1a. De behoefte aan opleiding: noodzaak**

Een fundamentele beperking voor het opleidingsbeleid in de tuinbouwsector is het gebrek aan noodzaak tot opleiden. Een dringende korte termijn noodzaak tot het volgen van opleidingen is in geen van de onderzochte branches echt aanwezig. Met name voor de werkzaamheden van medewerkers op de lagere niveaus ontbreekt de noodzaak tot opleiden: het werk kan verricht worden zonder met een zekere regelmaat cursussen te volgen. Op korte termijn levert het niet-scholen geen wezenlijke problemen op. De tuinbouwsector verschilt hierin duidelijk van bijvoorbeeld de installatiebranche, waar kennis zeer snel veroudert en niet opleiden op korte termijn tot problemen in uitvoering van werkzaamheden leidt. De noodzaak van opleidingen is nauw verbonden aan de aard van het werk en dus niet beïnvloedbaar via het opleidingsbeleid.

De noodzaak van opleiden is in enkele gevallen aanwezig ten gevolge van wettelijke verplichtingen. Een veel genoemd voorbeeld is de cursus voor het verkrijgen van de spuitlicentie. Het effect van deze verplichting wordt door sommige geïnterviewden als 'averechts' beoordeeld. Ze leidt tot verdringing van andere cursussen onder de noemer "we hoeven geen cursus meer te doen, want we hebben al wat aan scholing gedaan". Ook leeft de zorg dat de verplichting leidt tot aversie tegen opleidingen in het algemeen. De verplichting kan ook positief uitvallen, met name als de cursus goed op de praktijk en behoeften van de cursisten is afgestemd. Het nut van het volgen van een cursus wordt dan aan den lijve ervaren.

#### **Ad 1b. De behoefte aan opleiding: bewustzijn van het nut**

Wanneer de noodzaak tot opleiden ontbreekt, wordt de inzet van de ondernemer voor het opleiden van zijn medewerkers bepaald door zijn bewustzijn van de voordelen van opleiden. Wezenlijke invalshoeken voor het versterken van dit bewustzijn zijn:

- bewustwording van de ontwikkelingen die op het bedrijf afkomen;
- bewustwording dat de ondernemer de (toekomstige) problemen niet in zijn of haar eentje kan oplossen, maar daar zijn medewerkers bij nodig heeft;
- bewustwording dat leren en opleiden het bedrijf en de medewerkers verder kan brengen;
- bewustwording dat medewerkers langer blijven indien ze zich via opleidingen verder kunnen ontwikkelen in het bedrijf, op hun vakgebied en in de branche (zie ook hoofdstuk 2.2).

Zoals hiervoor gesteld is het moeilijk om ondernemers van het belang van opleiden te overtuigen, wanneer de directe noodzaak ontbreekt. De houding van de ondernemer is dan bepalend. Het opleidingsbeleid krijgt een kans indien de ondernemer zelf behoefte heeft aan medewerkers die meer 'kennen, kunnen en willen', bijvoorbeeld melding maken van een kwaliteitsafwijking, initiatieven nemen, enzovoort. Veel ondernemers hebben de neiging om problemen op te lossen door zelf harder te gaan werken. Benutten van de kennis en creativiteit van medewerkers om nieuwe wegen in te slaan, vraagt vaak om een omslag in denken.

Een omslag in denken over de omgang met het personeel en het belang van opleiden is verreweg het beste te bereiken met een persoonlijke benadering van de ondernemer. Een persoonlijke benadering kan plaatsvinden vanuit de brancheorganisatie, via een opleidingsconsulent, door personen (bijv. adviseurs) die met ondernemers spreken over de bedrijfsontwikkeling, maar ook door bijvoorbeeld gericht met kleine groepen ondernemers samen te praten over de ontwikkelingen en problemen en hiervoor gezamenlijk een plan van aanpak te maken (ADN).

Ondernemers die met hun bedrijf voorop willen lopen, vernieuwingen aandurven en hun medewerkers daarbij willen betrekken zien vaak wel het nut van opleiden, en ervaren ook de positieve effecten hiervan. De steeds krappere arbeidsmarkt voegt een nieuw element aan het nut van opleiden toe: binden van medewerkers. Aanbieden van opleidingen vormt één van de hulpmiddelen om medewerkers te binden aan het bedrijf.

#### ***Ad 2a. De logistiek van het opleidingsaanbod***

De ervaringen leren, dat het belangrijk is om het opleidingsaanbod zeer nauw af te stemmen op de situatie in de branche. Veel brancheorganisaties nemen de organisatie en soms zelfs ook de uitvoering van opleidingen zelf ter hand (alle branches m.u.v. WLTO en NLTO). Het sturen van aanbod is voor de brancheorganisatie een belangrijk beleidsinstrument in het opleidingsbeleid. Aangrijpingspunten voor sturing zijn:

- Keuze van cursusonderwerpen en ontwikkeling van cursussen en trainingen die aansluiten bij behoeften en ontwikkelingen in de branche.
- Organiseren van cursussen op plaatsen en tijdstippen die bedrijven en medewerkers in de branche het beste schikken.
- Subsidiëren van opleidingsactiviteiten, waardoor de drempel om te scholen verlaagd wordt.
- Het bekendmaken van het aanbod via brochures, vaktijdschriften, persoonlijke contacten, en dergelijke.

#### ***Ad 2b. De kwaliteit van het opleidingsaanbod***

Veel met name laaggeschoolde medewerkers staan afhoudend ten opzichte van opleidingen. Voor een belangrijk deel is dit te wijten aan negatieve ervaringen met een schoolse manier van opleiden. De houding ten opzichte van opleiden kan worden veranderd, wanneer deze personen weer de positieve kanten van het leren gaan ontdekken. Dit kan bereikt worden door onder andere werkvormen met een sterke participatie van medewerkers, cursussen op het bedrijf zelf en andere dan schoolse vormen van leren.

Hierbij kan gedacht worden aan:

- Sterk op participatie van deelnemers gerichte leermethoden, bijvoorbeeld cursussen op de werkplek.
- Tijd en plaatsafhankelijk leren door middel van computer (e-learning via inter- of intranet, CDI).
- Coaching en mentoring door een collega of leidinggevende.
- Aanpassingen in de organisatie van de arbeid: job-rotation, kwaliteitscirkels, en dergelijke.
- EVC: Erkenning van Verworven Competenties, waardoor medewerkers op grond van ervaring over een diploma of certificaten kunnen beschikken.

In de werkpraktijk wordt er ook heel veel geleerd (spontane leerprocessen). Een appel op meer opleiden en leren heeft meer kans als ondernemers inzien dat er al het nodige geleerd wordt in het bedrijf en dat opleidingen hier een aanvulling op zijn.

Brancheorganisaties hebben ook mogelijkheden om de kwaliteit van opleidingen te sturen door cursussen te (laten) evalueren en deze evaluaties met de cursusuitvoerders te bespreken. Door het werken aan een goede kwaliteit kunnen bedrijven vertrouwen krijgen in het nut van cursussen en trainingen.

### ***Ad 3. Bedrijfsaanpak: het interne opleidingsbeleid van bedrijven***

Het ondersteunen van bedrijven bij het organiseren en plannen van opleidingen vormt een kansrijke invalshoek om bedrijven aan te zetten tot structurele aandacht voor opleiden. Het zijn meestal doch niet uitsluitend grote ondernemingen die planmatig en gestructureerd werken aan opleiden. Bedrijven kunnen met name ondersteund door middel van een opleidingsconsulent, die helpt bij het vaststellen van de opleidingsbehoeften en verwijst naar passende cursussen en trainingen.

Ook de oorspronkelijk geplande 'Scholingswijzer' had tot doel om ondernemers te ondersteunen bij het vormgeven van het opleidingsbeleid. Relevante informatie hiervoor is:

- Een stappenplan voor het plannen van opleidingen.
- Tips voor het signaleren van opleidingsbehoeften, bijvoorbeeld op basis van actuele ontwikkelingen.
- Subsidiemogelijkheden.

### 3. OPLEIDINGSBELEID VANUIT BRANCHEORGANISATIES

#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de opvallende gemeenschappelijke of onderscheidende punten van het opleidingsbeleid van de betrokken brancheorganisaties behandeld. De weergave van de bevindingen vindt plaats volgens de hoofdindeling van de Quick-scan, dit zijn de vier basiselementen van het opleidingsbeleid (methodische benadering):

1. Beleid (zie paragraaf 3.2)
2. Organisatie (zie paragraaf 3.3)
3. Instrumenten (zie paragraaf 3.4)
4. Meten en evalueren (zie paragraaf 3.5).

Opgemerkt wordt, dat de informatie vanuit de verschillende branches niet in zijn geheel vergelijkbaar is. De informatie wordt ten dele gekleurd door het soort organisatie en de achtergrond van de personen, waarmee gesproken is. Verschillen treden op ten aanzien van:

- Het soort organisatie: brancheorganisaties in de vorm van verenigingen en bedrijfsschappen, opleidingsorganisaties (CBL, SVO en een AOC) en een O&O fonds.
- De rol en werkervaring van geïnterviewde personen: bestuursleden (tevens praktiserend ondernemer) en stafmedewerkers.

Tevens wordt erop gewezen, dat de informatie per branche in beginsel maar van één persoon afkomstig is.

#### 3.2 Beleid

##### ***Stimuleringsbeleid***

De doelstellingen van dit project richten zich op het stimuleren van deelname aan opleidingsactiviteiten. In de gesprekken met de deelnemende brancheorganisaties is ingegaan op de vraag, in welke mate de organisatie gericht actief is in het stimuleren van opleiden. Hieronder volgt een beknopte impressie van het stimuleringsbeleid per branche:

- Supermarkten (CBL): er is sprake van een goede deelname, er kan zelfs gesproken worden van een gewoonte tot opleiden. Het stimuleringsbeleid is vooral gericht op de instroom van nieuwe medewerkers in de bedrijfstak.
- 
- Hoveniers en groenvoorzieners (VHG): er is sprake van een breed draagvlak voor opleiden in de hoveniers- en groenvoorzieningssector. Er wordt een groot beroep gedaan op het opleidingsfonds. Er zijn zelfs maatregelen genomen om het gebruik van het fonds af te remmen. Het verlagen van de drempel voor deelname aan opleidingen vormt het belangrijkste thema voor de stimulering van opleiden en leren. Leeractiviteiten op de werkplek en nieuwe aanpakken zoals de cursus 'weten waarom' sluiten hierop aan.
- Detailhandel groente en fruit (ADN): er is een forse en zeer ambitieuze impuls gegeven door de oprichting van het 'Centrum voor kennis en ontwikkeling' die uitvoering geeft aan het door de sociale partners vastgestelde meerjaren beleidsplan van de Stichting ter bevordering van opleiding, scholing en werkgelegenheid in de AGF branche.

- Bloemistwinkeliers (VBW): de inspanningen uit het verleden hebben reeds geleid tot een ver ontwikkelde organisatie en breed instrumentarium op het gebied van opleiden (o.m. eigen diplomalijn). Een grote groep bloemistenwinkels blijkt desondanks moeilijk te motiveren voor opleiding. Een belangrijke stimuleringsmaatregel waaraan nu gewerkt is, is het vrijmaken van middelen uit het sociaal fonds ten behoeve van opleidingsdoeleinden.
- De groothandel in bloembollen en boomkwekerijproducten (BGBB): in deze branche is duidelijk actief in het stimuleren van opleiden en leren. Hiervan getuigen het samen met de NBvB aanstellen van een scholingsconsulent, het recente publiceren van een artikel over opleiden in het maandblad van de bond en inspanningen voor het verder uitwerken van de visie op opleiden.
- Groothandel Groente en fruit (Bedrijfschap): in deze sector zijn impulsen in voorbereiding. Er wordt nagedacht over het opleidingsbeleid, onder andere met als doel verbreding: niet alleen het verzorgen van cursussen waar vraag naar is. De G&F-branche is een traditionele sector, waar korte termijn denken in veel ondernemingen voorop staat. De houding van veel ondernemers ten aanzien van scholing is passief. Het onderwerp opleidingen komt tegenwoordig vaker ter sprake in het bestuur en de bereidheid om hier middelen voor vrij te maken is groter dan in het verleden. Met het O&O-fonds wordt nog weinig aan de weg getimmerd. Samenwerking met het Bedrijfschap voor groothandel in bloemen en planten kan perspectief bieden. Er wordt pragmatisch beleid opgesteld.
- 
- Groothandel Bloemkwekerijproducten (BGB): ook hier zijn nieuwe impulsen ter versterking van het opleidingsbeleid in voorbereiding. Het bestuur vindt het onderwerp van belang. In grote lijnen is een visie op het opleidingsvraagstuk en een goed inzicht in instrumenten die aangewend kunnen worden aanwezig. De branche verkeert in een overgangsfase van anticiperende naar mobiliserende aanpak.
- Teeltsectoren (WLTO en NLTO): er is in deze sectoren geen sprake van een gericht opleidingsbeleid voor medewerkers, dus ook niet van een gericht stimuleringsbeleid. Wel wordt meegedacht met AOC's, waarbij het initiatief bij het AOC ligt (NLTO).
- Bloembollenteelt (KAVB): een belangrijk zorgpunt is de minimale belangstelling voor cursussen (het Stosas fonds wordt nauwelijks gebruikt). Ook hier is er geen sprake van een gericht stimuleringsbeleid.

De meeste organisaties voeren hooguit een beperkte mate van stimuleringsbeleid. Enerzijds als gevolg van moeilijk benaderbare ondernemers (zie hoofdstuk 2), anderzijds door de beperkte mogelijkheden vanuit de brancheorganisatie. Deze brancheorganisaties zien hun taak beperkt tot de ondersteuning van leden, stellen beperkt middelen beschikbaar en/of willen 'niet voor de troepen uitlopen'. Een dergelijke opvatting vormt geen basis voor een werkelijk ambitieuze doelstelling zoals 'elke medewerker elk jaar een cursus'.

Een ver ontwikkeld opleidingsbeleid vormt nog geen garantie voor een hoge deelname aan opleidingen. Bijvoorbeeld de VBW en BGB geven aan dat grote groepen ondernemers niet of nauwelijks worden bereikt, ondanks de zeer aanzienlijke inspanningen en het breed ingezette instrumentarium (zie ook hoofdstuk 3.4).

Uit de gesprekken blijkt, dat de arbeidsmarktproblematiek een nieuwe en als urgent ervaren drijfveer vormt voor een aantal branches, om te komen tot een meer actieve aanpak van het opleidingsvraagstuk (CBL, ADN, BGBB, BGB, Bedrijfschap groothandel G&F). De KAVB kent al sinds 1983-84 een succesvol project voor werkzoekenden ('ziekzoeken'), dat nog steeds jaarlijks terugkeert.

Veel geïnterviewden hebben uitgesproken ideeën over de manier, waarop het opleiden en leren gestimuleerd kan worden. Een aantal brancheorganisaties zoeken naar hun rol, die ze kan spelen bij het stimuleren van opleiden en leren. Bij de meeste organisaties is de druk voelbaar om verantwoord om te gaan met de beperkt beschikbare tijd en middelen. De ADN heeft met het aanstellen van een fulltime directeur voor het centrum voor kennis en ontwikkeling (CKO) ruimte geschapen voor het ontwikkelen en uitwerken van een op de branche aansluitend opleidingsbeleid. Voor de WLTO en NLTO kan opgemerkt worden, dat ze nauwelijks een rol spelen ten aanzien van het stimuleren van opleiden en leren van medewerkers.

De brancheorganisaties in de tuinbouw richten zich bij het stimuleren van opleiden vooral op de bedrijfsleiding. Er is geen sprake van het rechtstreeks benaderen van medewerkers.

### ***Opleidingsbeleid algemeen***

Het op een betere deelname aan opleidingen gerichte stimuleringsbeleid kan niet los gezien worden van het totale opleidingsbeleid van de brancheorganisatie. In beginsel richten de organisaties zich op het voorzien in de behoefte aan goed opgeleid, professioneel personeel. Bij de deelnemende branches komen de volgende specifieke speerpunten naar voren:

- Het CBL legt de nadruk op het bieden van carrièreperspectief aan het personeel ten behoeve van binding en motivatie.
- Bij de BGB staat het stimuleren van de bedrijfsontwikkeling (professionalisering) centraal. Hiertoe organiseert het BGB opleidingen, die vooral gericht zijn op het midden en hoger kader van de groothandelsbedrijven.
- ADN ziet het als haar taak de achterstand in de AGF sector op te heffen en te zorgen dat de sector toekomstkansen heeft door innovatie en professionalisering (versspecialist worden).
- Bij de VBW, de KAVB, de BGBB wordt een stevige inzet gepleegd aan het op peil houden van de kwaliteit van het onderwijs. Dit vraagstuk leeft met name sterk in de kleine branches met specifieke kennis.
- CBL en VBW houden zich bezig met een integrale benadering van kwalificaties van regulier en cursusonderwijs.

• Opgemerkt wordt, dat de meeste brancheorganisaties zich in hun beleid met name richten op de bewustwording van de ondernemer en de bedrijfsontwikkeling en niet of in mindere mate een visie hebben op het belang van opleiden voor de ontwikkeling en het toekomstperspectief van de medewerkers (zie ook hoofdstuk 2.2).

## ***Vastlegging beleidsplan en doelstellingen***

Een aantal van de deelnemende brancheorganisaties beschikt over een schriftelijk beleidsplan ten aanzien van opleidingen. Genoemd kunnen worden de VBW en ADN. Andere hebben het voornemen een dergelijk plan te ontwikkelen (VHG). Binnen het Bedrijfschap voor de groothandel in groenten en fruit wordt dit jaar het opleidingsbeleid uitgezet.

De beschikbaarheid van een beleidsplan wordt beschouwd als een basisvoorwaarde voor een doeltreffend beleid, zowel ten behoeve van het ontwikkelen van de visie en de actieplannen als instrument voor bewaking en evaluatie (zie hoofdstuk 3.5).

Opgemerkt wordt, dat een beleidsplan gefundeerd dient te zijn op een goede analyse van de opleidingssituatie in de bedrijven en hieruit voortvloeiende kansen en belemmeringen (zie hoofdstuk 2). Opgemerkt wordt dat veel geïnterviewden veel praktisch inzicht hebben in de belemmeringen maar dat de visie op mogelijkheden voor stimuleren beperkt ontwikkeld is.

## ***Doelgroepen***

Er zijn enkele voorbeelden van opleidingsactiviteiten voor specifieke doelgroepen aangetroffen:

- Het opleidingsplan in het kader van de herstructurering van de glastuinbouw.
- Passief in handel bloemkwekerijproducten op initiatief van arbeidsbemiddeling voor allochtonen.
- Project 'Ziekzoeken' voor werkzoekenden in de bloembollenteelt.

Los van deze specifieke activiteiten hebben de deelnemende branches hun opleidingsbeleid nauwelijks toegespitst op specifieke doelgroepen van medewerkers. Dit wordt met name als een gemis ervaren ten aanzien van het tijdelijk personeel, dat jaren achter elkaar seizoenswerkzaamheden uitvoert in de primaire sector. Deze personen kunnen nadrukkelijk als een specifieke doelgroep voor het opleidingsbeleid beschouwd worden (WLTO).

Omgekeerd kan de vraag gesteld worden, of groepen medewerkers uitgesloten kunnen te worden van deelname aan opleidingsactiviteiten. Zo kwam in een interview aan de orde, dat het bedrijf het niet zinvol vond om aandacht te besteden aan opleiding voor een groep vrouwelijke medewerkers van boven de 50.

## ***Methoden van opleiden en leren***

In de hoveniers- en groenvoorzieningsbranche is gericht aandacht besteed aan de vraag hoe de drempel tot deelname aan opleiden verlaagd kan worden. Hierbij wordt gewerkt met cursussen op de werkplek, bijvoorbeeld een cursus 'afstellen motormaaier'. Een ander voorbeeld van een sterk op de participatie van medewerkers gerichte aanpak is de cursus 'weten waarom'. Medewerkers worden in deze cursus in de gelegenheid gesteld vragen stellen over hun werk en overwinnen zo hun schaamte over wat ze niet weten.

Naast het leren op de werkplek zelf, kan de drempel tot deelname ook verlaagd worden door het organiseren van kortdurende opleidingen op het eigen bedrijf. Goede ervaringen hiermee zijn onder meer opgedaan door NLTO (gezamenlijk door twee tuinders om en om op een van de bedrijven).



Bij veel branches ontbreekt de kennis over andere dan klassieke vormen van opleiden en leren. Geïnterviewden zijn nauwelijks op de hoogte van ontwikkelingen op het gebied van werkplekleren, afstandslernen, erkenning Verworven Competenties, coachend leidinggeven, enz. (zie hoofdstuk 2.3). Bij het CBL zijn de eerste stappen gezet richting de ontwikkeling van interactieve leermiddelen (op CD-Rom). Ook het SVO ontwikkelt nieuwe leervormen (CDI, intranet voor o.a. maken van toetsen).

Het gebrek aan kennis wordt mede veroorzaakt door een sceptische houding. Er wordt nog sterk in traditionele cursusvormen gedacht. Het ontbreken van het inzicht in de genoemde (nieuwe) ontwikkelingen wordt als een belangrijke beperking beoordeeld voor het tot stand brengen van een vernieuwd opleidingsbeleid. Deze nieuwe methoden bieden juist kansen om aan huidige problemen het hoofd te bieden, het verlagen van de drempel ('niet voor gek staan'), het tijd en plaats onafhankelijk leren, het beter benutten van in de praktijk opgedane ervaring, enzovoort.

Een interessante vernieuwing is het door ADN ontwikkelde branchepaspoort waar gevolgde opleidingen en cursussen op aangetekend worden. Ook de VBW heeft plannen in deze richting.

### **3.3. Organisatie**

#### ***Draagvlak***

Bij de direct betrokken bestuurders is een sterke betrokkenheid bij het onderwerp scholing en opleiding aanwezig. Meerdere geïnterviewden beschikken over een gedegen en inspirerende visie ten aanzien van dit onderwerp.

Een aantal branches geeft aan, dat het onderwerp opleiden leeft bij de ondernemers in de branche. Dit is met name het geval bij de VHG, VBW en CBL. Deze branches geven aan, dat in bijvoorbeeld regio's en districten gesproken wordt over scholing en opleiding.

Meerdere branches beschikken over een werkgroep of commissie op het terrein van opleiden met deelnemers vanuit de bedrijven, te weten de VHG, CBL en BGB (in oprichting, zie ook hoofdstuk 3.5). Een dergelijke gespecialiseerde werkgroep vormt een sterke stimulans voor de verdere ontwikkeling van het beleidsplan en het ontwikkelen van instrumenten. Het belang van een werkgroep wordt bevestigd door de ervaring in dit onderzoek, dat juist de bij de opleiding betrokken bestuurders met de wortels in de eigen bedrijfspraktijk over zeer uitdagende visies beschikken over hoe ondernemers en medewerkers aan te zetten tot opleiden en leren. De koppeling van bedrijfservaring aan opleidingsdeskundigheid bij de staf van de brancheorganisatie biedt veel perspectief.

Het imago van het onderwijs bij ondernemers is afgenomen. Er bestaat veel onkunde en onvrede over het onderwijs, dat ontstaan is als gevolg van de onderwijsvernieuwingen en fusies. Het niveau van het onderwijs blijkt moeilijk beoordeelbaar te zijn voorop opleidingsterrein actieve bestuurders en wordt vaak negatief beoordeeld bij de achterban (o.m. WLTO). Een interne discussie bij de VBW leert dat er een gebrek aan communicatie bestaat tussen onderwijsinstellingen en bedrijven over de opzet van het hedendaagse onderwijs. Meer kennis leidt tot een meer positieve beoordeling van de kwaliteit van het onderwijs.

Veel geïnterviewden geven aan dat het moeilijk is om ondernemers te stimuleren tot inzet voor het onderwijs. Deels vloeit dit voort uit een meer algemene tendens, deels wordt dit veroorzaakt door de genoemde vernieuwingen van het onderwijs en de schaalvergroting van de onderwijsinstellingen.

## **Capaciteit**

De branches met een ver ontwikkeld opleidingsbeleid beschikken overwegend over een gespecialiseerde medewerker (VBW, ADN, CBL). Deze combinatie van capaciteit en deskundigheid vormt een belangrijk randvoorwaarde voor een succesvol opleidings- en stimuleringsbeleid.

Bij meerdere branches is de opleidingsportefeuille een (beperkt) onderdeel van een stafmedewerker (BGB, BGBB, KAVB, Bedrijfschap groothandel G&F). Deze personen beschikken vaak over langdurige ervaring en praktijkkennis van de branche. De activiteiten blijven echter vaak noodgedwongen beperkt tot het regelen van cursussen en het participeren in diverse overlegorganen. Om de scholingsinspanningen in deze sectoren op een hoger plan te brengen is het aan te bevelen specifieke deskundigheid op scholingsgebied in te schakelen, die in samenwerking met de ervaren stafmedewerkers beleid kunnen opstellen en ondersteunen bij de uitvoering.

Zowel WLTO als NLTO hebben hoge verwachtingen van het beter benutten van LTO-Groeiservice bij het signaleren van opleidingbehoefte en het uitvoeren van organisatorische taken rond opleidingsactiviteiten. Het is niet bekend of stappen in deze richting gepland zijn.

Samenwerkingsverbanden bieden ook perspectief voor het opbouwen van de noodzakelijke deskundigheid, bijvoorbeeld beoogde samenwerking tussen vier bedrijfsschappen in de agrarische groothandel (HBAG), de samenwerking tussen teelt en handel in de boomkwekerij en bloembollen.

### **3.4 Instrumenten**

Het opleidingsbeleid van de branches wordt gedragen door de inzet van een aantal 'instrumenten'. Twee vragen hebben bij de beoordeling van de instrumenten centraal gestaan:

- Wat is het belang van de instrumenten in het licht van de beleidsdoelstellingen?
- Worden de instrumenten goed toegepast en leveren ze het gewenste resultaat op?

Het onderstaande schema geeft de meest door de brancheorganisaties genoemde instrumenten en enkele kernpunten van de beoordeling ervan weer.

Bijlage: instrumenten opleidingsbeleid.

Instrument	Ervaringen in de praktijk
Opleidingsfonds	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Brancheorganisaties beschouwen een opleidingsfonds als een belangrijk instrument voor opleidingsbeleid, met name ten aanzien van wegnemen van de financiële drempel. Wanneer ondernemers via financiële prikkels tot opleiden zijn aangezet, kunnen ondernemers het nut van opleiden ervaren.</li> <li>• Sommige geïnterviewden twijfelen aan het nut van een fonds: als opleiden belangrijk wordt gevonden, worden de kosten toch wel opgebracht.</li> <li>• Het fonds biedt soms mogelijkheden om een deskundige/consulent aan te stellen.</li> <li>• Een aantal fondsen kampt met een gebrek aan benutting van middelen. Dit is mede te wijten aan gebrekkige bekendheid van bestaan en mogelijkheden van het fonds bij ondernemers.</li> <li>• Ten aanzien van Stosas wordt de bureaucratische werkwijze als een ernstige handicap ervaren.</li> </ul>
Aanbieden opleidingen vanuit de brancheorganisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt heel belangrijk gevonden door geïnterviewden.</li> <li>• Eigen aanbod staat dicht de behoefte van de bedrijven, deels ook actuele thema's (Arbo, E-commerce, e.d.)</li> <li>• Aanbod van branche-specifieke opleidingen.</li> <li>• Kwaliteitsbewaking op uitvoering vanuit de brancheorganisatie.</li> <li>• Gebruik vaak beperkt door vooroplopende bedrijven, vaak de grotere bedrijven.</li> <li>• Regelmatig gaan cursussen niet door.</li> <li>• Tevens hulpmiddel om de brancheorganisatie te profileren. Neemt ondernemers eigen zoekwerk uit handen.</li> </ul>
Uitbrengen cursusbrochure i.s.m. AOC's en andere aanbieders	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er is door meerdere organisaties veel aandacht besteed aan de ontwikkeling van goed inzichtelijke brochures.</li> <li>• Uitbrengen van alleen brochure levert beperkte respons op. Persoonlijke benadering, nabellen, rondspreken tussen ondernemers veelal nodig voor succes.</li> <li>• Vorm van brochure luistert nauw (goed terug te vinden, concreet met vermelding van datum, plaats, beknopte inhoud).</li> </ul>
Onderzoek opleidingsbehoefte	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schriftelijke en telefonische enquêtes leveren weinig betrouwbare informatie op. Deze is veelal te summier, te algemeen, of te vrijblijvend.</li> <li>• Direct persoonlijk contact vanaf de eigen staf, adviesbureaus, consulent levert kwalitatief veel betere gegevens op.</li> </ul>

Consulent	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wordt nog weinig gebruik van gemaakt.</li> <li>• Het directe, persoonlijke contact met ondernemers wordt door meerdere organisaties als kansrijk instrument beschouwt.</li> <li>• Algemene bedrijfsadviseurs vanuit de brancheorganisatie besteden nauwelijks gerichte aandacht aan opleiden.</li> <li>• Vermogen van consulent om met ondernemers in de branche te communiceren en hun aan te zetten tot actie is een belangrijke voorwaarde aan ervaring/deskundigheid.</li> <li>• Ondersteunende handvatten/instrumenten belangrijk om tot concrete actie te komen.</li> </ul>
Het informeren van docenten in het onderwijs over ontwikkelingen in de branche.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Via studiedagen, lesbrieven en excursies worden docenten op de hoogte gebracht van ontwikkelingen. Dit leidt tot een betere aansluiting van het onderwijs op de beroepspraktijk. Daarnaast leidt dit ook tot een meer positieve houding van docenten ten opzichte van de branche, wat de instroom van leerlingen in de branche stimuleert, bijvoorbeeld door het gaan lopen van een stage in de branche.</li> </ul>

Op hoofdlijnen is het toegepaste instrumentarium van de brancheorganisaties vergelijkbaar. Vergelijking leert dat de ene branche een breder en meer doorontwikkeld instrumentarium toepast dan de andere branche. Deels sluiten deze verschillen aan op de hiervoor behandelde beleidsitems. Verschillen zijn onder meer:

- Het wel of niet toepassen van instrumenten, bijvoorbeeld een eigen cursusaanbod, een opleidingsfonds of een consulent.
- Het cursusaanbod gericht op uitvoerende medewerkers of midden en hoger kader.
- Het aanbieden van losse, op zich zelfstaande opleidingen of de koppeling van opleidingen aan functieprofielen en eventueel zelfs de officiële kwalificatiestructuur.

Bij meerdere branches leven ideeën voor het verbeteren van de opleidingen of wordt hieraan zelfs gewerkt. Genoemd kunnen worden:

- Leren op de werkplek, cursus 'weten waarom' (VHG).
- Trainingen op het gebied van personeelsbeleid, incl. opleidingsbeleid (VHG, BGB).
- Branche-paspoort opleidingen, gericht op het vastleggen van kennis, vaardigheden en gevolgde opleidingen (ADN, VBW).
- Workshops ondernemers over toekomst van bedrijf (ADN).
- Training/ondersteuning ondernemers bij het beter benutten van capaciteiten van personeel.

### 3.5 Meten en evalueren

Over het algemeen is er weinig structurele aandacht voor het evalueren van het opleidingsbeleid. Vaak ontbreken concrete doelstellingen in een (opleidings)beleidsplan. Daardoor kunnen beschikbare cijfers ook niet benut worden voor het bewaken van doelstellingen.

Inzicht of het beleid voorziet in de behoeften van de leden wordt verkregen via onderwijscommissie (VHG), ledenvergaderingen (VBW), besturen (groothandel G&F) of stuurgroep (CBL). Ook worden signalen opgevangen via persoonlijke contacten van medewerkers of bestuursleden van brancheorganisaties. Soms wordt er via enquêtes inzicht

verkregen over de tevredenheid ten aanzien van het opleidingsbeleid (BGBB, CAO-enquete VHG).

Organisaties verschillen in de mate waarin de genoemde commissies of overlegorganen structureel aandacht aan het onderwerp opleiden besteden. Vaak is er sprake van een vrij passieve rol: het onderwerp komt alleen ter sprake als er klachten of problemen zijn. Bij het CBL wordt het werkplan van tevoren geaccordeerd door de stuurgroep, waardoor de betrokkenheid bij het resultaat ook groter is. Het opleidingsbeleid of opleidingzaken op de agenda van vergaderingen zetten werkt niet altijd, zoals bij de KAVB, waar werd voorgesteld om er een terugkerend agendapunt van te maken. Hier werd niet of nauwelijks op gereageerd.

Kritiek op het niveau van de uitstroom van het beroepsonderwijs kan onderwerp van evaluatie zijn. In netwerkvergaderingen met onderwijsinstellingen wordt door de VBW het onderwijsaanbod geëvalueerd.

Bovenstaande vormen van meten en evalueren bieden weinig specifieke informatie over tevredenheid over specifieke cursussen en cursusaanbieders. Om daar inzicht in te krijgen worden door een aantal opleidingsaanbieders cursusevaluaties gehouden. Deze evaluaties kunnen door de brancheorganisaties gebruikt worden in het overleg met cursusaanbieders om zo de cursussen bij te stellen. Niet altijd is echter bekend wat cursusaanbieders (met name AOC's) aan evaluatie doen (NLTO, BGBB, KAVB). Als er wel door cursusaanbieders of een O&O fonds wordt geëvalueerd zijn de resultaten niet altijd bekend bij de brancheorganisatie (WLTO).

Deelnamecijfers zijn veelal wel bekend bij cursusaanbieders of opleidingsfondsen. Ze worden echter niet altijd geëvalueerd (SVO) of zijn vaak niet bekend bij de brancheorganisaties zelf (o.a. KAVB). Het aantal aanmeldingen wordt als indicatie gebruikt of een bepaalde cursus in een behoefte voorziet (bijv. BGB). Het aantal deelnemers zegt echter niet altijd wat over de behoefte van bedrijven. Andere factoren (zoals tijdstip, plaats, reputatie van de cursusaanbieder) kunnen ook een geringe deelname verklaren. Onderzoek waarom bepaalde bedrijven geen gebruik maken van cursusaanbod wordt over het algemeen niet gedaan. KAVB heeft hier in het verleden naar laten kijken, maar dit heeft niet tot concrete verbeteringen geleid.

### **3.6 Conclusies en aanbevelingen**

Op een zevental punten zijn conclusies getrokken over het opleidingsbeleid van brancheorganisaties en zijn aanbevelingen geformuleerd.

De conclusies 3 t/m 6 gaan over de inhoud van het opleidingsbeleid. Ze sluiten aan op het in hoofdstuk 2.4 gepresenteerde model met aangrijpingspunten voor het stimuleren van opleiden. Deze punten zijn de 'behoefte' (conclusie 3), het opleidingsaanbod (conclusie 4 en 5 resp. logistieke en kwaliteitsaspecten) en de 'bedrijfsaanpak' (conclusie 6).

Conclusie 2 handelt over de vormgeving van het opleidingsbeleid en sluit aan op de in hoofdstuk 3.1 weergegeven elementen van het opleidingsbeleid.

## **Conclusie 1. In de primaire sector blijft het opleidingsbeleid sterk achter.**

Er blijken duidelijk verschillen tussen branches ten aanzien van de ontwikkeling van het beleid. In grote lijnen kunnen de ontwikkelingsfasen als volgt getypeerd worden:

- Primaire productie. Hier is sprake van een nauwelijks ontwikkeld beleid.
- Groothandel. Deze branche organisaties zijn meer gefocust op het midden en hoger kader. Ze staan op omslagpunt naar de verdere ontwikkeling van het opleidingsbeleid en de opbouw van een meer specialistische opleidingsfunctie.
- Detailhandel en hoveniers en groenvoorzieners. Deze branches kennen het verst ontwikkelde beleid.

Grote overeenkomsten tussen de branches zijn er -op hoofdlijnen- ten aanzien van de inzet van instrumenten. Afhankelijk van het ontwikkelingsstadium beschikt een branche over meer of minder instrumenten.

De aanwezigheid van bepaalde instrumenten zegt echter niet altijd iets over het ontwikkelingsstadium van een branche. Zo is de VBW ver ontwikkeld in haar opleidingsbeleid, maar is een opleidingsfonds (als onderdeel van het sociaal fonds) pas sinds kort in oprichting. Daarentegen bestaat er in de primaire productie, waar het opleidingsbeleid nauwelijks ontwikkeld is, al jaren een opleidingsfonds (waar overigens zeer beperkt gebruik van gemaakt wordt).

Een ver ontwikkelingsstadium van het opleidingsbeleid is geen garantie voor een goede deelname aan cursusactiviteiten vanuit veel van de bedrijven uit de branche.

### Aanbeveling

*Werk maken van verdere ontwikkeling van het opleidingsbeleid van de brancheorganisatie. Met name de branches in de primaire productie en groothandel kunnen een voorbeeld nemen aan het beleid van de vooroplopende brancheorganisaties. Voor de uitwerking hiervan worden in het vervolg van dit hoofdstuk nadere aanbevelingen gegeven.*

## **Conclusie 2. Grote verschillen in professionaliteit van de organisatie van het opleidingsbeleid van de brancheorganisaties.**

Tussen de brancheorganisaties komen grote verschillen voor in de mate, waarin er sprake is van een goede organisatie van het opleidingsbeleid. Met name in de detailhandelsbranches is sprake van een professioneel gestructureerde organisatie van het werkerrein opleiden. Belangrijke elementen zijn een schriftelijk vastgelegd beleidsplan, de inzet van een gespecialiseerde stafmedewerker, regelmatige communicatie met de achterban via verenigingsblad en vergaderingen en gerichte inbreng van bedrijven in het opleidingsbeleid via een werkgroep. De aanwezigheid van zo'n werkgroep blijkt een goede maatstaf voor de mate waarin de opleidingsproblematiek leeft in een branche.

### Aanbeveling:

*Het beschikbaar stellen van voldoende en professionele stafcapaciteit voor de verdere ontwikkeling van het opleidingsbeleid. Om tot doorbraken in het opleidingsbeleid te komen, is het voor brancheorganisaties van wezenlijk belang om voldoende en ter zake kundige stafcapaciteit beschikbaar te stellen voor de ontwikkeling van dit beleid. Op basis hiervan kunnen ook andere wezenlijke fundamenten voor een werkend opleidingsbeleid gelegd worden, waaronder ook een goed beleidsplan, informatievoorziening, betrokkenheid van bedrijven, enzovoort.*

### **Conclusie 3. Weinig aandacht voor bewustwording ondernemer.**

De brancheorganisaties zijn te weinig actief op het gebied van het versterken van bewustwording van de ondernemer t.a.v. het belang van opleiden. Het meest actief is de ADN. Hier heeft men ervaren dat een rechtstreekse persoonlijke benadering van ondernemers effect heeft. De persoonlijke benadering van ondernemers wordt als meest effectieve aanpak voor het versterken van het bewustzijn van het belang van opleiden beschouwd.

Brancheorganisaties hebben vaak een goed inzicht in de belemmeringen voor het motiveren van bedrijven tot opleiden, maar hebben weinig nagedacht over de manier waarop de bewustwording van ondernemers versterkt kan worden. In hoofdstuk 2 is het belang van een positieve houding van ondernemers ten aanzien van het personeel en het belang van opleiden aangetoond.

#### Aanbevelingen

*Meer en creatief werken aan het versterken van de bewustwording van ondernemers door:*

- *Continue de boodschap uit te dragen dat het succes van het bedrijf mede door medewerkers bepaald wordt.*
- *Consequent allerlei vraagstukken door te vertalen naar opleiden, bijvoorbeeld de aanbevelingen van een strategische marktstudie van de branche uitwerken naar de benodigde kennis en vaardigheden en eventueel zelf cursussen op dat gebied aanbieden.*
- *Ondernemers te motiveren tot het zelf deelnemen aan een goede opleiding. Deze ervaring kan de mening over het nut voor medewerkers ook veranderen.*
- *'Ambassadeurs' ten aanzien van opleiden in het leven te roepen: eigen staf, adviseurs die veelvuldig in de branche werkzaam zijn, voormalig ondernemers die de taal van de ondernemer spreken. Deze ambassadeurs kunnen in directe contacten met ondernemers ingaan op ontwikkelingen en problemen in de branche en de ondernemer bewust laten worden van de voordelen van opleiding.*

### **Conclusie 4. Het opleidingsaanbod is op onderdelen voor verbetering vatbaar.**

Veel branche organisaties zijn actief aan de aanbodkant van cursussen en opleidingen door middel van het zelf organiseren van opleidingen, het transparant maken van het eigen aanbod of dat van anderen door middel van een brochure en het doen van onderzoek naar de opleidingsbehoefte. Ook zetten veel branches zich in voor het verlagen van de kosten van opleidingen, onder meer via een opleidingsfonds. De wijze waarop dit alles plaats vindt, is op onderdelen voor verbetering vatbaar. In bepaalde branches geconstateerde knelpunten zijn:

- Het niet doorgaan van cursussen en opleidingen uit de brochure.
- Te vrijblijvende en niet bruikbare uitkomsten uit onderzoek naar opleidingsbehoeften.
- Het ontbreken van opleidingen voor specifieke doelgroepen zoals seizoensarbeiders.
- Het ontbreken van relevante informatie in cursusboekjes en –brochures.
- Een bureaucratische werkwijze van het Stosas opleidingsfonds.

Ten aanzien van de concrete uitwerking van het cursusaanbod en hiermee samenhangende instrumenten kunnen brancheorganisaties veel van elkaar's ervaringen leren (zie ook aanbeveling 1). Het succes van het opleidingsbeleid wordt met name door de manier van uitvoering bepaald.

#### Aanbevelingen:

- *Het nauwgezet invullen van de inzet van instrumenten van het opleidingsbeleid, mede door gebruikmaking van de ervaringen uit andere branches (zie hoofdstuk 4). Aandachtspunten zijn met name:*
- *Het beter afstemmen van opleidingsbehoefte en –aanbod op elkaar, onder meer door het organiseren van nog kortere cursussen op het bedrijf zelf.*
- *Het verbeteren van de methoden voor het betrouwbaar meten van de opleidingsbehoefte.*
- *Het vaststellen van specifieke doelgroepen en het opstellen van hiervoor gerichte opleidingsprogramma's.*
- *Een klantgerichtere werking van met name het Stosas-opleidingsfonds.*

#### **Conclusie 5. Weinig inzicht in de kwaliteit van het opleidingsaanbod en in nieuwe vormen van opleiden en leren.**

De kwaliteit van het opleidingsaanbod bepaalt mede de drempel tot deelname aan opleidingen en de tevredenheid van deelnemers. Op het gebied van de kwaliteit van het opleidingsaanbod vallen twee zaken op:

- *Er is bij de meeste brancheorganisaties nog weinig inzicht in andere dan traditionele vormen van opleiden en leren. Ook worden er nog weinig experimenten op dit terrein uitgevoerd.*
- *Sommige brancheorganisaties hebben een beperkt inzicht in de kwaliteit van de cursussen, met name die vanuit AOC's worden verzorgd (relevant in de primaire productie).*

#### Aanbevelingen:

- *Samenwerking tussen brancheorganisaties en (vooruitstrevende) opleidings- of cursusinstellingen biedt mogelijkheden voor brancheorganisaties om meer zicht te krijgen op nieuwe vormen van opleiden en leren.*
- *Meer toepassen van nieuwe vormen van opleiden en leren via ontwikkel- en demonstratieprojecten. Hier kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het gebruik van computers tijd- en plaatsonafhankelijk leren en erkenning van verworven competenties.*
- *Het systematisch evalueren van de kwaliteit van aangeboden opleidingen, met name ook van AOC's en het gericht terugkoppelen van deze informatie richting de onderwijsaanbieders.*

#### **Conclusie 6. Maar in een beperkt aantal branches worden bedrijven ondersteund bij het bedrijfsopleidingsbeleid.**

De mogelijkheden om de deelname aan opleidingen te stimuleren via professionalisering van het bedrijfsopleidingsbeleid, zijn in ontwikkeling, maar slechts in een beperkt aantal branches. Zo heeft de BGBB in samenwerking met NBvB een consultant aangesteld, die bedrijven ondersteunt en adviseert bij het opleidingsbeleid. Andere organisaties hebben voornemens hiertoe. De BGB heeft plannen om de deskundigheid in de bedrijven te vergroten door het aanbieden van cursussen op gebied van personeels- en opleidingsbeleid. Ook het branchespoort van de ADN is een markant hulpmiddel.



### Aanbevelingen.

*Verdere uitbouw van de ondersteuning van bedrijven bij het opstellen van een bedrijfsopleidingsbeleid door:*

- *Het verder ontwikkelen en breder inzetten van consultants, P&O-trainingen en het branchepaspoort, zoals hiervoor genoemd.*
- *Het ontwikkelen van voorbeelden van bedrijfsopleidingsplannen voor karakteristieke functies in een branche.*
- *Het ontwikkelen en toepassen van een op de branchesituatie toegespitste Quick-Scan van het opleidingsbeleid van bedrijven, die ondernemers inzicht geeft in de sterke en zwakke kanten van hun opleidingsbeleid.*

### **Conclusie 7. Gebrekkig inzicht in het hedendaagse onderwijs.**

Ten gevolge van de vernieuwingen in het onderwijs en de schaalvergroting van de onderwijsinstellingen beschikken nog maar weinig personen in de tuinbouwsector over een goed inzicht in de opzet van het onderwijs. Onkunde over onderwijs vergroot de kloof tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Dit vormt steeds meer een belemmering om ondernemers voor het onderwijs te interesseren, zeker om zich actief hiervoor in te zetten.

De motivatie voor het opleiden van reeds in de bedrijven werkzame personeel is mede afhankelijk van de houding van ondernemers ten opzichte van het beroepsonderwijs.

Voor de kleinere branches met een specifieke kennisbehoefte is het behoud en de efficiënte inzet van de (nog) beschikbare kennis een belangrijk strategisch vraagstuk.

### Aanbevelingen:

- *Gerichte voorlichting over vernieuwingen in het onderwijs geven aan ondernemers en andere werkenden in de branches.*
- *Diepgaande voorlichting over vernieuwingen in het onderwijs geven aan bij opleiding betrokken bestuursleden en andere actieve personen.*

### **Tot slot:**

Zoals in dit verslag aan de orde is gekomen, blijkt het in de meeste branches moeilijk te zijn om grote groepen ondernemers te motiveren tot het gericht opleiden van medewerkers. Het dilemma speelt dat grote groepen bedrijven vaak niet bereikt worden. Betrokkenen vragen zich dan ook af of de inspanningen niet gericht zijn op bedrijven die veelal vitaal genoeg zijn om het anders –met meer moeite- ook wel te redden. De uitdaging is dus om een bredere groep bedrijven te motiveren.

De wezenlijke keuze waar brancheorganisaties voor staan is de weg waarlangs ze de ondernemers willen stimuleren. Wanneer snelle doorbraken nagestreefd worden, is een rechtstreeks benadering van ondernemers de meest effectieve optie. Dit vraagt van bestuurders, directie en medewerkers van brancheorganisaties, dat zij ondernemers rechtstreeks aanspreken op hun verantwoordelijkheid voor personeelsbeleid en opleiding van medewerkers.

Van extra inzet voor opleiden mag veel 'spin-off' verwacht worden. Eerder is geconstateerd dat koplopers veel aandacht aan opleiden besteden. Hier durven we de stelling aan dat ze koploper blijven door deze continue aandacht aan opleiden van medewerkers.

Brancheorganisaties kunnen bij het verder uitwerken van het opleidingsbeleid de nodige voordelen en steun ontleen aan samenwerking met andere brancheorganisaties. Aan dit onderwerp is het laatste, afsluitende hoofdstuk van dit rapport gewijd.

#### 4. MOGELIJKHEDEN VOOR SAMENWERKING

Het opleidingsbeleid van de brancheorganisaties in de tuinbouwsector kent enerzijds belangrijke punten van verschil, maar anderzijds zijn er ook veel overeenkomsten in de opleidingsproblematiek. Een nauwkeurige afweging tussen verschillen en overeenkomsten geeft inzicht in de mogelijkheden om samen te werken bij de verdere ontwikkeling van het opleidingsbeleid.

Uit het vorige hoofdstuk blijkt, dat het belangrijkste verschil tussen het opleidingsbeleid van brancheorganisaties gelegen is in de mate waarin het opleidingsbeleid zich ontwikkeld heeft. Aangegeven is, dat het opleidingsbeleid in de detailhandel het verst ontwikkeld is (waarbij de supermarkten voorop lopen), het beleid in de primaire sector blijft hier ver bij achter. Tegelijkertijd blijkt dat het toegepaste instrumentarium grote mate van overeenstemming vertoont of dat instrumenten, die in één bepaalde branche zijn ontwikkeld goed bruikbaar zijn in andere. Dit wijst op belangrijke kansen voor samenwerking.

De mogelijkheden tot samenwerking zijn echter duidelijk begrensd. Een complex van factoren zoals aard van het werk, bedrijfskenmerken, organisatie van de brancheorganisatie en de omvang van de branche maakt dat het opleidingsbeleid per branche geconcretiseerd moet worden.

De mogelijkheden voor samenwerking bij het opleidingsbeleid zijn vooral gericht op de ondersteuning van de brancheorganisaties bij het vormgeven van het eigen opleidingsbeleid. Op een viertal terreinen liggen kansen voor samenwerking:

1. Ervaringsuitwisseling tussen personen uit de brancheorganisaties, die voor het opleidingsbeleid verantwoordelijk zijn, bijvoorbeeld ten aanzien van de vraag hoe ondernemers bewust gemaakt kunnen worden van het belang van opleiden en het uitwisselen van ervaringen met het creëren van een aantrekkelijk cursusaanbod.
2. Gezamenlijke ontwikkeling van nieuwe instrumenten en aanpakken voor het verhogen van de kwaliteit van opleidingen en het versterken van het personeelsbeleid van bedrijven. Hierbij kan gedacht worden aan het gezamenlijk kennis opdoen over nieuwe aanpakken (bijv. EVC, Investors in People) en het opzetten van ontwikkelings- en demonstratieprojecten. Onderdeel van de gezamenlijke aanpak kan het werven van subsidies zijn ter financiering van deze projecten.
3. Gezamenlijke promotie en voorlichting over het belang van opleiden en leren. De analogie met campagnes als 'tijd voor kwaliteit' dringt zich op.
4. Gezamenlijke belangenbehartiging richting het onderwijsveld. Hiermee wordt ingespeeld op de schaalvergroting in het landbouwonderwijs en kan met meer gezag geopereerd worden richting onderwijsinstellingen en hierbij betrokken ministeries. Enkele met deze belangenbehartiging samenhangende elementen zijn:
  - Het stimuleren van AOC's tot experimenteren met laagdrempelige leervormen, liefst op het bedrijf.
  - Een gezamenlijke aanpak voor het evalueren van de kwaliteit van het cursusaanbod van AOC's.
  - Vergroten van de kennis over de onderwijswereld bij bestuurders, bijvoorbeeld gemeenschappelijk voorlichting.

De mogelijkheden voor samenwerking binnen samenwerkingsverbanden van kleine groepen brancheorganisaties gaan uiteraard verder dan de bovengenoemde punten. Als voorbeelden kunnen genoemd worden de gezamenlijke inzet van een opleidingsconsulent door BGBB en NBvB en de samenwerkingsmogelijkheden binnen het nieuw opgerichte HBAG.

## **BIJLAGES**

### Tabellen analyse instrumenten opleidingsbeleid per sector

Bijlage 1	AGF Detailhandel Nederland
Bijlage 2	Bedrijfschap voor de Groothandel in Bloemkwekerijproducten
Bijlage 3	Bedrijfschap voor de Groothandel en tussenpersonen in Groenten en Fruit
Bijlage 4	Centraal Bureau Levensmiddelenhandel
Bijlage 5	5.A.: NLTO 5.B.: WLTO
Bijlage 6	Stichting Vakopleidingen
Bijlage 7	Vereniging Bloemist-Winkeliers
Bijlage 8	Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners

Bijlage 1: Analyse instrumenten opleidingsbeleid ADN

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Workshops voor ondernemers	?	Ja	?	Doel is dat ondernemers zichzelf gaan vertellen hoe belangrijk opleiden is, bewustwording. 10% van de ondernemers hiermee bereiken is voldoende voor uitstraling naar de branche.
Bijeenkomsten/scholing voor docenten ROC's	Heel belangrijk	Ja	?	Dag op excursie met docenten. Docenten vervullen rol van ambassadeur voor de sector en vertellen hoe leuk het is om in AGF stage te lopen.
Onderzoek naar gewenste aanbod	?	Nee	n.v.t.	Bij de start waren er plannen voor het doen van onderzoek naar de opleidingsbehoeften bij de bedrijven. Hier is in later vanaf gezien. De (toekomstige) employability adviseur zal door rechtstreekse contacten veel beter inzicht in de behoeften en noodzaak kunnen verschaffen. Wel wordt dit najaar een arbeidsmarktonderzoek gedaan om het gewenste opleidingsniveau in kaart te brengen.
Eigen opleidingsaanbod	?	?	?	Eigen aanbod is heel belangrijk om je te onderscheiden. Gekozen voor beperkt aantal (5) commerciële uitvoerders, die steeds aanbod voor branche specifieke situatie opzetten.
Publiciteit en voorlichting opleidingsaanbod	Heel belangrijk	Ja	?	Geen zicht op resultaat van informatieverbreiding via vakpers, studiegids. Beurzen: beperkt resultaat.
Studiegids	?	?	?	Studiegids is verspreid onder 5500 bedrijven. Werd niet begrepen, leverde nauwelijks respons op.

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Bijeenkomsten met ondernemers organiseren (8 gelijkgestemde ondernemers bij elkaar). Na 3 avonden praten samen wat gaan doen, begeleid door ADN.	?	?	?	Begin aversie (moeten we weer een cursus gaan doen). Later bewustzijn dat het nodig is. Momenteel 15 trajecten uitgevoerd met groepjes ondernemers. Heeft geresulteerd in 80 opleidings-scholingssituaties.
Employability adviseurs.	?	Gaat dit najaar van start	?	Persoonlijke contacten werken mogelijk beter dan schriftelijke. Met ondernemer een praktisch plan maken en voorlichting over personeels- en opleidingsbeleid geven. S ontwikkelt een instrument voor deze adviseurs.
Branchepaspoort	?	?	?	Vastleggen van kennis en vaardigheden, meetinstrument: welke kwalificaties bezit men.
Kenniscentrum opzetten	Heel belangrijk	Nog in planfase	n.v.t.	Elke ondernemer moet elke vraag in kenniscentrum beantwoord kunnen vinden.
Scholingsfonds 0,5% van de loonsom per 01-2000	Heel belangrijk	Ja	?	
Project afstandleren in samenwerking met ROC's. Bedoeld om 'potentials' (medewerkers met potentie tot ondernemerschap) op te werken tot ondernemer.	?	?	?	
Overleg met opleidingsaanbieders	Belangrijk	Ja	?	Overleg met de 5 opleidingsaanbieders over inhoud, kwaliteitsbewaking. Resultaat: er komen ideeën vandaan
Vastleggen functie- en opleidingseisen	Heel belangrijk	?	?	In de laatste CAO wordt het verbeterd: naadloze aansluiting beroepsprofiel en loongebouw.
Verlofregeling (voor cursussen en opleiding)	?	Nee	n.v.t.	Zijn plannen voor.

Bijlage 2: Analyse instrumenten opleidingsbeleid BGB

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Scholings/P en O functionaris aanstellen bij BGB	Heel belangrijk	Nee	n.v.t.	Taak: initiatieven nemen, enthousiasmeren en zaken structureel oppakken. Aanstelling (of tijdelijk inhuren) eventueel in HBAG-verband.
Opleidingsbeleid helpen formuleren bij bedrijven	Heel belangrijk	Nee	n.v.t.	o.a. behoeften inventariseren. Zeker nuttig en nodig.
Eigen opleidingsaanbod	Heel belangrijk	Ja	Mager	Op 13.000 mensen 400-500 cursussen is een redelijk maar mager resultaat. Er is een kleine groep bedrijven die intensief gebruik maakt van de cursussen Het aanbod aan scholingsmogelijkheden was volgens onderzoek van de OVD in 1994 adequaat (hoewel er wel cursussen werden gemist die specifiek op de branche gericht zijn) maar er werd op te beperkte schaal gebruik van gemaakt. In de loop der tijd is door het BGB een eigen cursusaanbod ontwikkeld, dat specifiek op de branche is toegesneden.

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Onderzoek naar scholing	Belangrijk	Ja	Slecht, weinig mee gedaan	Hiernaar is door OVD onderzoek gedaan (1994). Gebieden waar scholing op in kan spelen zijn: kwaliteitszorg (en in mindere mate milieu- en ARBO-zorg), automatisering en informatisering (EDI) en logistiek. Er is volgens dit onderzoek met name behoefte aan korte, zeer praktisch gerichte en flexibel georganiseerde cursussen en opleidingen. Zelfinstruerende opleidingsmaterialen kunnen hierop het antwoord zijn. Ook training on the job is hiervoor het aangewezen middel. Met conclusies is weinig gedaan. Momenteel wordt het cursusaanbod vooral gebaseerd op de signalen die vanuit het bedrijfsleven worden opgevangen. Regelmatig onderzoek naar de behoeften (bijvoorbeeld 1X per 5 jaar anders worden bedrijven onderzoeksmoe) zou een completer beeld kunnen geven.
Beroepencatalogus	Belangrijk	Ja	Geeft duidelijkheid	Het bedrijf heeft met de resultaten van het onderzoek van de OVD (1994) een beloningsadviesstelsel ontwikkeld, waarbij nu de slag naar de CAO wordt gemaakt. Richting opleidingsbeleid heeft dit nog geen effecten gehad.
Florimark	Heel belangrijk	Ja	?	Florimark, de nieuwe erkenningsregeling van de bedrijfstak, biedt mogelijkheden om bedrijven tot scholing aan te zetten. Eigenlijk zou er bij inspectie van die bedrijven ook concreet gevraagd moeten gaan worden naar wat ze werkelijk aan scholing doen. Momenteel is er nog geen zicht op hoe het scholingsonderdeel in de praktijk uitpakt. Bij de erkende bedrijven kan mogelijk begonnen worden met het verder opzetten en uitwerken van een scholingsbeleid. Deze bedrijven zouden dan een voortrekkersrol kunnen gaan vervullen voor de sector.



<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Studiedagen met docenten	Belangrijk	Ja	?	Pas eenmaal gedaan. Moeilijk om leraren op één dag samen te krijgen. Nog geen zicht op effecten. Misschien iets om op 'afstand' te gaan doen via een soort chat-box. Interactie bedrijfsleven-docent belangrijk als ondersteuning naar vaktechnische cie. AOC. (websiteside?)
Opleidingsafspraken in de CAO	?	?	?	Er zijn, voor zover bekend, geen afspraken over scholing in de CAO. Er zit veel onverklaarbare angst bij werkgevers: "Gaan weer anderen zich met mijn zaken bemoeien?" Volgens geïnterviewde zij CAO afspraken over opleiden belangrijk. Twijfels over het belang dat de sector hierin ziet.
Publiciteit en voorlichting opleidingsaanbod	?	?	?	Tegenwoordig gaan er meer folders naar bedrijven en naar verschillende mensen.
Overleg met (P en O) managers	?	Nee	n.v.t.	Plannen zijn er om een overleg te starten met (P&O) managers van de 75 bedrijven die meer dan 25 miljoen omzet hebben. Andere bedrijven mogen hierin ook meedoen. In het overleg zouden onderwerpen als de nieuwe duale leerweg in het HAO en andere opleidingszaken kunnen worden besproken. Bedoeling is dat er meegedacht wordt met BGB wat er kan worden verbeterd en wat BGB op personeels-opleidingsgebied het beste aan kan gaan pakken. Vanuit organisatieontwikkeling kan er meer aandacht worden geschonken aan opleiding.

Instrument	Belang	Toe-gepast (ja/nee)	Resultaat en uitvoering	Toelichting
Scholingsconsulent	?	Nee	n.v.t.	Een consulent zou de 75 bedrijven (zie hierboven) kunnen bezoeken. De consulent moet dan echter wel iets te bieden hebben, bijvoorbeeld een opleidingsscan, opleidingsadvies o.i.d., zodat bedrijven met een concreet product aan de slag kunnen.
Opleidingsfonds/subsidies	Heel belangrijk	Deels	Matig effect	<p>Er bestaat in deze sector nog geen scholingsfonds. Bedrijfschap is zelf al een soort opleidingsfonds. Doel is cursus tegen kostprijs aan te kunnen bieden.</p> <p>Belangrijke functie van extra geld:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursus met minder deelnemers door kunnen laten gaan</li> <li>• geld voor ontwikkeling nieuwe cursussen</li> </ul> <p>Prijs is vaak geen belemmering voor deelname cursus. Subsidie kan wel stimuleren.</p>

Bijlage 3: Analyse instrumenten opleidingsbeleid Bedrijfschap voor de Groothandel en tussenpersonen in Groenten en Fruit

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- Gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Opleidingsfonds groothandel AGF	Heel belangrijk	Ja	Bescheiden subsidie	Er is een Opleidingsfonds voor de AGF groothandel. Heffing 0,1% van de loonsom. Met het opleidingsfonds wordt weinig aan de weg getimmerd. Bedrijven weten vaak niet dat er zo'n fonds is. Tot nu toe zijn concreet van één opleiding (kwaliteitszorg medewerker G en F) de cursuskosten gesubsidieerd (20% vergoeding bij slagen). Subsidie werkt drempelverlagend en geeft signaal af: maakt opleiden vertrouwder, branche staat erachter.
Onderzoek opleidingsaanbod	?	?	?	Gebeurde ad hoc. Planning is om dit structureel te gaan doen.
Eigen aanbod branche gerichte opleidingen	Belangrijk	Ja	Goed	Hoge respons, met name van middelgrote tot grote bedrijven.
Publiciteit, nieuwsbrief, internet, mond op mond reclame, gerichte mailings	Belangrijk	Ja	?	Nieuwsbrief en vakblad worden goed gelezen. Daar zit cursuskalender in. Geen aparte opleidingsfolder. Cursuskalender werkt goed, goede respons. Bedrijfsschap doet zaken waar de handelaren geen tijd voor hebben, schap werkt als filter.

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Overleg met aanbieders van opleidingen	Heel belangrijk	Ja	?	Bijv. PD cursus. Voorgesprek met bedrijven gevoerd, van begin tot eind is K. betrokken geweest als begeleider van het traject. De cursus moet namelijk meteen goed zijn, een pilot draaien is dodelijk. Resultaat is dat er voor deelname aan de 2 <sup>e</sup> cursus ook weer nieuwe mensen gestuurd werden. Vraagt flexibiliteit van aanbieder qua inhoud en planning. K ziet in onderwijsland nog te weinig van die flexibiliteit.
Opleidingsconsulent/adviseur	?	Nee	n.v.t.	Wel aan de orde in de zin dat bedrijfschap strategisch advies kan geven aan bedrijven. Die adviseur kan ook opleidingsbeleid meenemen. Belangrijk dat er op projectbasis iemand komt. Voor een adviseur met alleen opleiden in het pakket zijn de financiële middelen niet toereikend. Handelsbedrijven hebben iets tegen consultants. Een consultant moet iemand zijn die goed ingewerkt is in de sector.
Vastleggen functie- en bijbehorende opleidingseisen.	Vooraf werknemers zien dit als belangrijk.	?	?	Functie-eisen worden momenteel herzien. Voor werknemers belangrijk i.v.m. beloningsschalen. Bijbehorende opleidingseisen zijn er bijna niet.

Bijlage 4: Analyse instrumenten opleidingsbeleid CBL

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Onderzoek naar functieprofielen	-	-	-	Dit onderzoek is in het verleden voor het eerst gedaan, wat een handboek functieprofielen opleverde. Regelmatig worden de functieprofielen bijgesteld op basis van onderzoek. Ontwikkelingen in de functies en op de winkelvloer worden dan verwerkt. Op basis van de functieprofielen worden leerdoelen bepaald.
Overleg met aanbieders van opleidingen	-	-	-	CBL probeert dit overleg te structureren in convenanten (voorbeeld BBL traject). Met OVD is regelmatig overleg.
Organisatie studiedagen voor Food ambassadeurs				Op alle ROC's beschikt men over Food-ambassadeurs die regelmatig informatie ontvangen vanuit het CBL over ontwikkelingen. Daarnaast worden ze regelmatig uitgenodigd voor een landelijke of regionale Fooddag. Op zo'n dag wordt een bedrijf/distributiecentrum bekeken en wordt bijgepraat en gediscussieerd over opleidingstrajecten. De informatie helpt de food-ambassadeurs bij het geven van hun onderwijs en promoot de branche bij de ROC's.
Stuurgroep en projectgroepen mbt personeel en opleidingsbeleid	-	-	-	Zie verslag hierboven. Resultaat: betrokkenheid en commitment van de leden bij beleid en werkplan.
Opleidingsconsulenten	-	-	-	Doet CBL niet zelf. Hoofdkantoren van de supermarktketens hebben eigen deskundigen voor opleiding in dienst die de bedrijven kunnen adviseren.
Schriftelijk voorlichting	-	-	-	Mailings en berichten.
Webside	-	-	-	Jongeren wijzen op de opleidingsmogelijkheden in de supermarktsector.

Bijlage 5A: Analyse instrumenten opleidingsbeleid NLTO

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Stosas fonds	Heel belangrijk	Ja	Matig	De wijze waarop het Stosas fonds omgaat met aanvragen voor vergoedingen moet flexibeler, minder bureaucratisch en met minder willekeur. Er moet meer ruimte komen voor het ingaan op bedrijfsspecifieke wensen. Ook zou het Stosas fonds actiever moeten zijn bij het inspelen op vernieuwingen. inspeelt op verzoeken om vergoeding.
Nieuwe opzet van folders: cursusaanbod per bedrijfstype samengebracht.	Heel belangrijk	Nieuw	Nog geen ervaring opgedaan	
Cursusaanbod AOC's	Heel belangrijk	Ja	Goed	De AOC's steken veel energie in dit aanbod.
Bedrijfscertificering	Heel belangrijk	Nee	n.v.t.	Personeelsgerichte zaken zoals opleiden en arbeidsomstandigheden dienen deel uit te maken van de toekomstige certificeringsregeling.

Bijlage 5B: Analyse instrumenten opleidingsbeleid WLTO

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Stosas-opleidingsfonds	Matig	Ja	Voldoende	Voor het opleiden van vast personeel.
			Slecht	Voor het opleiden van tijdelijk personeel. Hierboven is al ingegaan op het grote belang van de inzet van tijdelijk personeel en de gewoonte om deze tijdelijke medewerkers, hoewel ze jaren achter elkaar seizoenswerkzaamheden uitvoeren, niet op te leiden. Ook de beschikbare Stosas-middelen worden hiertoe niet aangewend (wel afdracht, geen toepassing voor tijdelijk personeel).
Eigen opleidingsaanbod WLTO-advies	Heel belangrijk	Ja	Goed	De eigen adviesdienst staat dicht bij de leden.
Onderzoek naar scholingsbehoefte	Belangrijk	Niet bekend	Niet bekend	Belangrijk als basis voor beleid. Het is bij geïnterviewde niet bekend, of er door WLTO onderzoek naar de scholingsbehoefte is uitgevoerd.
CAO-functieschalen	Heel belangrijk	Ja	Matig	Instrument belangrijk voor carrièreplanning en doorstroommogelijkheden. Deze mogelijkheden zijn in de praktijk weinig aanwezig.

Bijlage 6: Analyse instrumenten opleidingsbeleid SVO

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Publiciteit en voorlichting cursusaanbod	Heel belangrijk	Ja	Goed	Deden we dat niet dan hadden we het niet overleefd. Vraag is of resultaten hiervan meetbaar zijn. In verswereld moet naam van SVO nog gevestigd worden. Na mailing volgt directe belronde om te achterhalen of mailing de klant bereikt heeft. Resultaat: 90% bekend met mailing, voor 70% leidt dit tot persoonlijke contacten t.g.v. belronde.
Opleidingsconsulent/bedrijfsadviseur	Heel belangrijk	Ja	Goed/ voldoende maar kan beter	Zonder bedrijfsbezoek kent niemand je meer. Door verminderde subsidie verslechtering: maar 1-2 maal per jaar bedrijfsbezoek. Voor AGF sector onvoldoende mankracht (financiën) voor persoonlijke contacten.
Vastleggen functie- opleidingseisen	Heel belangrijk	?	?	Wel in versindustrie gedaan. Als het er is moet het wel gecommuniceerd worden met de medewerkers. Informatie kan bewust door ondernemers worden achtergehouden (omdat men bijv bang is dat de medewerker door inzicht in functie-eisen en salarissen een hoger salaris kan gaan claimen).



Bijlage 7: Analyse instrumenten opleidingsbeleid VBW

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe- gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Diplomalijn van het SOB	Heel belangrijk	Ja	Voldoende	Er is nog veel discussie over de vorm van de diplomalijn. Er zitten nog onlogische schakels in.
Financiering opleidingsactiviteiten d.m.v. sociaal fonds	Heel belangrijk	Ja	n.v.t.	In de CAO 2000-2001 is een regeling opgenomen om in het sociaal fonds geld te reserveren voor opleidingsdoeleinden.
Opleidingsfonds met vrijwillige deelname	Heel belangrijk/ onbelangrijk	Ja	Slecht	Oprichting van het vrijwillig opleidingsfonds is mislukt t.g.v. een gebrek aan deelname. De doelstellingen van het fonds konden hierdoor niet bereikt worden.
O&O fonds via de CAO	Heel belangrijk	Nee	n.v.t.	Er zijn in de CAO afspraken gemaakt over de opzet van een O&O fonds binnen een jaar.
Cursuspaspoort	Belangrijk	Nee	n.v.t.	De VBW heeft besloten een instrument te ontwikkelen, waarmee ondernemers geholpen worden om inzicht te krijgen in de eigen opleidingsbehoefte.
Lesbrief t.b.v. uitwisseling informatie tussen onderwijs en bedrijfsleven	Heel belangrijk	Ja	Voldoende	De informatie in de lesbrief is nog eenzijdig afkomstig van het bedrijfsleven (VBW) over ontwikkelingen in de branche richting het onderwijs. Het onderwijs biedt zelf geen artikelen voor het bedrijfsleven aan.
Studiedagen docenten	Heel belangrijk	Ja, tijd geleden	Nog niet voldoende	Het is belangrijk om docenten te informeren en geïnformeerd te worden: contact tussen onderwijs en werkvloer belangrijk. Wordt nog aan gewerkt.
Onderzoek naar scholingsbehoefte	Belangrijk	Ja	Matig	De uitkomsten van het behoefteonderzoek zijn maar beperkt bruikbaar. De behoefte die geuit wordt vertaalt zich vaak niet in het daadwerkelijk benutten van het aanbod.
Kwaliteitsonderzoek	Heel belangrijk	Voornem en	n.v.t.	Het onderzoek is voorbereid maar heeft vertraging opgelopen.

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toe-gepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Bedrijfsadviseur die adviseert over opleidingsbeleid	Matig belangrijk	Ja	Matig	Het opleidingsbeleid komt maar zijdelings in het werk van de Bedrijfsadviseur van de VBW aan de orde. Het directe contact is op zich een goede informatiebron. Het grote aantal leden (1700) vormt een praktische belemmering.
Brochure cursusdagen	Heel belangrijk	Ja	Voldoende	De deelname aan studiedagen is behoorlijk. De brochure wint aan kracht door de cursusdagen te noemen.
Brochure diplomalijn	Heel belangrijk	Ja	Voldoende	Verspreiding van de brochure vindt plaats via de scholen. De brochure is te luxe uitgevoerd om massaal te kunnen verspreiden.

Bijlage 8: Analyse instrumenten opleidingsbeleid VHG

<b>Instrument</b>	<b>Belang</b>	<b>Toegepast (ja/nee)</b>	<b>Resultaat en uitvoering</b>	<b>Toelichting</b>
Collectieve financiering opleidingskosten via Stosas opleidingsfonds	Heel belangrijk	Ja	Goed	De financiering van opleidingskosten via het Stosas-fonds is een belangrijke stimulans gebleken voor ondernemers, om medewerkers aan opleidingen te laten deelnemen.
Overleg opleidingscommissie met onderwijsveld	Heel belangrijk	Ja	Matig tot slecht	Het onderwijsveld (m.n. AOC's) blijkt weinig ontvankelijk voor de inbreng van de VHG bij het afstemmen van opleidingsbehoefte en aanbod op elkaar. Overleg met docenten over concrete cursussen op het bedrijf lopen, afhankelijk van de persoon, wel heel soepel.
Cursusoverzicht van het via Stosas vergoede cursusaanbod in de vorm van een boekje	Belangrijk	Ja	Goed	Na eerste uitgave van het boekje is het aantal vragen bij de VHG over opleidingen afgenomen. Het boekje nodigt uit tot bewaren en blijkt minder snel zoek te raken.
Eigen gesubsidieerde aanbod van cursussen van de VHG	Belangrijk	Ja	Voldoende	Deelname aan deze cursussen levert positieve reacties op. Deze cursussen zijn gericht op ondernemers.
Onderwijsvraag in de CAO-enquête	Belangrijk	Ja	Goed	In de tweejaarlijkse CAO-enquête wordt een vraag opgenomen over het onderwijs. Het antwoord vorm een belangrijke indicator over de tevredenheid met het onderwijs.
Opleidingsadvies door de Bedrijfsadviseur	Belangrijk	Hooguit incidenteel	?	De bedrijfsadviseur geeft nauwelijks adviezen over opleidingsbeleid, bijv. in de vorm van een opleidingsplan.
Functie-indeling met bijbehorende opleidingseisen in de CAO	Matig belangrijk	Ja	Voldoende	Het koppelen van opleidingseisen en functies onderstreept het belang van opleiden. Voor volgend jaar is de uitwerking van functiebeschrijvingen en beloningssystematiek gepland. Hiermee kunnen medewerkers zelf hun inkomen beïnvloeden, niet alleen via de 'handen' maar ook via het 'hoofd'.

Instrument	Belang	Toe-gepast (ja/nee)	Resultaat en uitvoering	Toelichting
Voorwaarden aan opleidingen in de erkenningsregeling van de VHG	?	?	?	De erkenningsregeling stelt voorwaarden aan de opleiding van bedrijfshoofden en medewerkers. Het niveau van de voorwaarden is goed haalbaar. Er gaat dus geen stimulans tot meer opleiden van uit (ook niet zo bedoeld).