



KATHOLIEKE
UNIVERSITEIT
LEUVEN

De dynamische kracht van sectorconvenants

Katleen De Rick & Hannah Vermaut

Onderzoek in opdracht van de Vlaamse minister van Werk, Onderwijs en
Vorming, in het kader van het VIONA-onderzoeksprogramma

December 2008



Hoger instituut
voor de arbeid

EEN WOORD VAN DANK...

Dit onderzoek is tot stand gekomen met de medewerking van tal van personen en organisaties die we hierbij willen bedanken:

De heer Vandenbroucke, minister van Werk, Onderwijs en Vorming in wiens opdracht dit onderzoek uitgevoerd werd;

De leden van de stuurgroep, die het onderzoek nauwgezet opvolgden en met hun kritische en constructieve opmerkingen en suggesties een waardevolle bijdrage leverden;

De medewerkers van het Departement Werk die regelmatig de nodige informatie aanleverden;

Alle sectorconsulenten, sociale partners, en mensen uit organisaties die met de sectoren samenwerken, voor de tijd die ze vrijmaakten om uitgebreid te antwoorden op de vragen van de onderzoekers;

Het HIVA-secretariaat voor de praktische ondersteuning tijdens het onderzoek;

De jobstudenten die onder leiding van Karen Vanautgaerden (Dienst Survey van het HIVA) zorgden voor degelijke transcripten van de interviews.

INHOUD

Hoofdstuk 1/ Sectorconvenants in het arbeidsmarktbeleid	1
1. Een instrument in het Vlaams werkgelegenheidsbeleid	1
2. Kenmerken van een convenant	3
2.1 Concrete afspraken over welomschreven thema's	4
2.2 Onderhandelingen	4
2.3 Uitvoering	5
2.4 Ondersteuningssysteem	5
2.5 Opvolging en evaluatie	6
2.6 Decretaal verankerd	6
3. Overzicht van afgesloten convenants	7
Hoofdstuk 2/ Hebben sectorconvenants een dynamische kracht?	9
1. Probleemstelling en onderzoeksvragen	9
2. Onderzoeksmethode	9
2.1 Focusgroepen	9
2.2 Case studies	10
3. Opbouw van de rapportering	13
Hoofdstuk 3/ Dynamiek waargenomen in de sectoren	15
1. Heeft het sectorconvenant een dynamische kracht?	15
2. Welke dynamieken ontstaan door het sectorconvenant?	18
2.1 Ontwikkelen van een visie	18
2.2 Dynamiek in thema's en acties	18
2.3 Dynamiek in samenwerking	20
2.4 Een kwalitatieve dynamiek	22

3. Hoe algemeen is de dynamiek?	23
3.1 Samenwerking met onderwijs	23
3.2 Competentiebeleid	24
3.3 Diversiteit	25
3.4 Mobiliteit	25
4. Besluit	25
Hoofdstuk 4/ Het instrument, de agenda en de realisaties als verklarende factoren	27
1. Het belang van het instrument, de agenda en de realisaties	27
2. Hoe beïnvloedt het instrument zelf de dynamiek?	28
2.1 Hoe het instrument gepercipieerd wordt in de sector	28
2.2 De afspraken en doelstellingen	29
2.3 De sturing door en overleg met de overheid	31
2.4 Opvolging en evaluatie van het sectorconvenant	32
2.5 Financiering	33
3. Hoe komen thema's en acties op de agenda?	33
3.1 (Verhoudingen tussen) de sociale partners	33
3.2 Structuur van de sectorale organisatie	34
3.3 Invloed van de uitvoerders	35
3.4 Invloed van andere sectoren	36
4. Wat beïnvloedt het opzetten van acties en het behalen van resultaat?	36
4.1 Visie op de opdracht	37
4.2 Ondersteuning door de sociale partners	38
4.3 Organisationele factoren	38
4.4 Professionaliteit	40
4.5 Kenmerken van de sector	43
4.6 Contextfactoren	44
5. Besluit	48
Hoofdstuk 5/ Het niveau van de sociale partners nader bekeken	51
1. Dynamiek op het niveau van de sociale partners	51
1.1 Ontwikkelen van een visie op competentiebeleid	51
1.2 Andere positieve gevolgen voor de sociale partners	53
1.3 Knelpunten in de dynamiek	53
2. De meerwaarde van het convenant voor de sector	53

3. Mening van de sociale partners over het instrument	55
3.1 Afspraken en doelen	55
3.2 Sturing door de overheid	56
3.3 Opvolging en evaluatie	57
3.4 Financiering	57
4. Bepalen van de inhoud van het convenant	58
4.1 Wie bepaalt de inhoud van het convenant?	58
4.2 Wat komt in het convenant?	59
4.3 Relatie tussen het sectorconvenant en het sociaal overleg	61
5. Hoe beïnvloeden de sociale partners de uitvoering?	62
5.1 Visie op de eigen rol als sociale partner in de uitvoering	63
5.2 Samenstellen van het team van sectorconsulenten	63
5.3 Creëren van een draagvlak voor competentiebeleid	63
6. Besluit	65
Hoofdstuk 6/ De betekenis van het sectorconvenant voor samenwerking	67
<hr/>	
1. Meerwaarde van het convenant voor samenwerking	67
1.1 Motor voor samenwerking?	67
1.2 Meerwaarde van het convenant voor samenwerking	69
1.3 Belang van samenwerking voor het competentiebeleid	71
2. Besluit	73
Hoofdstuk 7/ De dynamiek in vijf sectoren	75
<hr/>	
1. De chemiesector	76
1.1 Een blik op de sector en het convenant	76
1.2 Wat typeert de dynamiek in de chemiesector?	76
2. De sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen	83
2.1 Een blik op de sector en het convenant	83
2.2 Wat typeert de dynamiek in de sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen?	83
3. De groene sectoren	90
3.1 Een blik op de sector en het convenant	90
3.2 Wat typeert de dynamiek in de groene sectoren?	91
4. De voedingsnijverheid	95
4.1 Een blik op de sector en het convenant	95
4.2 Wat typeert de dynamiek in de voedingssector?	95

5. De socialprofitsector	100
5.1 Een blik op de sector en het convenant	100
5.2 Wat typeert de dynamiek in de social profit?	101
Hoofdstuk 8/ Conclusies en aanbevelingen	105
<hr/>	
1. Algemene bevindingen	105
1.1 Sectorconvenants hebben een dynamische kracht	105
1.2 Sectorconvenants worden positief gewaardeerd	105
1.3 Talrijke factoren interveniëren in de dynamiek	106
2. Aanbevelingen	106
2.1 Aanbevelingen voor de overheid	107
2.2 Aanbevelingen voor de sociale partners	112
3. Synthese	114
Bibliografie	123
<hr/>	

HOOFDSTUK 1

SECTORCONVENANTS IN HET

ARBEIDSMARKTBELEID

In dit hoofdstuk kijken we naar het instrument 'sectorconvenant'. Ten eerste beschrijven we wat een sectorconvenant is en in welke context dit instrument ontstaan is (§1). Vervolgens bespreken we een aantal kenmerken van de sectorconvenants, zoals het modelconvenant en de manier waarop de convenants opgesteld en uitgevoerd worden (§2). Ten slotte geven we een overzicht van de betrokken sectoren en de reeds afgesloten convenants (§3).

1. Een instrument in het Vlaams werkgelegenheidsbeleid

Een sectorconvenant is een protocol van samenwerking tussen de sectorale sociale partners (representatieve werkgevers- en werknemersorganisaties) en de Vlaamse regering. Een sectorconvenant heeft doorgaans een looptijd van twee jaar, maar uitzonderlijk kan de looptijd ook korter of langer zijn. Ook al worden sectorconvenants voor dezelfde periode afgesloten, de precieze start- en einddatum is niet noodzakelijk dezelfde voor alle sectoren met een convenant. Dit is toe te schrijven aan het feit dat het opstarten van de convenants met verschillende sectoren organisch en stapsgewijs gegroeid is. Momenteel werkt men bij het departement Werk en Sociale Economie wel aan een synchronisatiebeweging waarbij men ernaar streeft om alle convenants eenzelfde start- en einddatum mee te geven.¹

De eerste convenants werden afgesloten onder de Vlaamse minister van Werkgelegenheid en Toerisme Landuyt, daarna onder minister van Onderwijs, Vorming en Werk Vandenbroucke. De eerste sectorconvenants werden afgesloten in 2001, in het kader van het Vlaams Werkgelegenheidsakkoord dat de sociale partners afsloten voor 2001-2002. Met het Vlaams Werkgelegenheidsakkoord afgesloten door de Vlaamse regering en de sociale partners voor 2003-2004 werd het werken met sectorconvenants verlengd en uitgebreid. Vanaf dan zijn in verschillende beleidsdocumenten beleidsmaatregelen terug te vinden waarvoor de sectoren aan-

¹ Met uitzondering van de sectorconvenants van de binnenscheepvaart, de textielverzorging en de sector van kleding en confectie zullen vanaf januari 2009 alle sectorconvenants gelijktijdig beginnen en eindigen.

gesproken worden en die weerspiegeld worden in acties opgenomen in de sectorconvenants (bv. de Beleidsbrief Werk (2004-2009), de Competentieagenda (2007), het Pact van Vilvoorde (2001, 2005) en het Meerbanenplan (2006)). Daarmee vormen de sectorconvenants een beleidsinstrument waarmee een antwoord geboden wordt op huidige en toekomstige sectorale uitdagingen en dat versterkend werkt ten aanzien van het arbeidsmarktbeleid.

In de beleidsbrief Werk 2004-2009 geeft Vlaams minister van Onderwijs, Vorming en Werk Vandenbroucke uitdrukkelijk te kennen het gestructureerde overleg tussen de Vlaamse regering en de sectorale sociale partners via de sectorconvenants te willen verder zetten en uit te breiden naar meerdere sectoren. Hij legt daarbij de nadruk op de betere aansluiting die zo tot stand komt tussen het sectoraal beleid en het Vlaamse overheidsbeleid. In deze beleidsbrief wordt bovendien al de intentie uitgedrukt om het instrument van de sectorconvenants decretaal te verankeren (cfr. infra).

De Competentieagenda, opgesteld door de Vlaamse regering en de sociale partners en goedgekeurd op 14 mei 2007, beschrijft de tien prioriteiten die de regering en de sociale partners willen realiseren om een antwoord bieden op de sociaal-economische uitdagingen voor Vlaanderen en zo bij te dragen tot een duurzame groei en innovatie. Het gaat om prioriteiten zoals geïnformeerde studie- en beroepskeuze, meer en beter werkplekieren, ondernemend onderwijs, versterken van EVC (erkennen van eerder verworven competenties), activeren van jonge werklozen, en het stimuleren van competentiebeleid in bedrijven en organisaties die, over de grenzen van onderwijs en arbeidsmarkt heen, de competenties van zowel leerlingen, studenten, werkzoekenden als werknemers willen erkennen, ontwikkelen en inzetten. Bij elk van deze prioriteiten horen duidelijke engagementen van de (sectorale) sociale partners. Voorbeelden zijn met de onderwijsactoren samenwerken om de kwaliteit van het werkplekieren te verhogen, een draagvlak creëren voor ervaringsbewijzen bij werkgevers, werkzoekenden en werknemers. De tiende prioriteit in de Competentieagenda is expliciet in op het versterken van de sectorale invalshoek. Men wil dat de sectoren en de sectorale organisaties uitgroeien tot expertisecentra/draaischijven voor competentiebeleid. Er wordt van hen verwacht dat ze een beleid rond innovatie en competentieontwikkeling uittekenen en acties opzetten voor leerlingen, werkzoekenden, werknemers en werkgevers. Mogelijke acties zijn: inzicht geven in de tewerkstelling in de sector, contacten tussen onderwijs en bedrijfsleven ondersteunen, meewerken aan een beleid inzake knelpuntberoepen, verspreiden van goede praktijken van competentiebeleid en verlenen van advies op maat, ... Er wordt uitdrukkelijk gesteld dat de engagementen met betrekking tot competentiebeleid vastgelegd moeten worden in de sectorconvenants. Deze Competentieagenda bevat een addendum waarin de onderwijskoepels en het 'GO! Onderwijs van de Vlaamse gemeenschap' de uitgangspunten en de strategische doelstellingen van de Com-

petentieagenda onderschrijven en waarin ze zelf hun engagementen en verwachtingen betreffende de Competentieagenda aangeven.

Met de Competentie-agenda wil men bijdragen tot het bereiken van de doelstellingen uit het Pact van Vilvoorde.² Vijf van die doelstellingen worden ook expliciet weerspiegeld in streefdoelen en vooropgestelde acties in de sectorconvenants: het verhogen van de participatie aan levenslang en levensbreed leren, in het bijzonder voor kortgeschoolden, de verspreiding van EVC, toename van het aantal functioneel geletterden, het aantal personen met voldoende ICT-vaardigheden en het aantal gekwalificeerde uitstromers uit het onderwijs, verhoging van de werkzaamheidsgraad met bijzondere aandacht voor jongeren en ouderen, verhoging van de werkbaarheidsgraad en evenredige arbeidsdeelname van kansengroepen.

Ook de beleidsmaatregelen die horen bij de prioritaire doelstellingen van het Meerbanenplan³ (2006) zullen mee gerealiseerd worden door de sociale partners. Zorgen voor een dynamische economische ontwikkeling, investeren in bruggen naar werk via toeleidingsmaatregelen, investeren in bruggen naar werk via instroommaatregelen, instaan voor bruggen van werk naar werk, investeren in opleiding en loopbaanontwikkeling, ondersteunen van de werkenden zijn prioriteiten die in het Meerbanenplan vertaald worden in beleidsmaatregelen waarvoor de sociale partners worden aangesproken. Enkele voorbeelden zijn: het aanbieden van meer werkervaringsmogelijkheden voor jongeren in de private, publieke en socialprofitsectoren, het inzetten van bemiddelings- en opleidingsinstrumenten bij werknemers die getroffen worden door herstructurering van hun bedrijf, het vergroten van het belang van een strategisch en competentiegericht personeelsbeleid in de bedrijven.

2. Kenmerken van een convenant

In deze paragraaf gaan we dieper in op een aantal kenmerken van sectorconvenants. Ten eerste bespreken we het modelconvenant dat aan de basis ligt van elk convenant. Vervolgens hebben we het over de onderhandelingen om te komen tot een convenant en de uitvoering ervan door sectorconsulenten, en over de manier waarop sectorconsulenten worden ondersteund. Ten slotte bekijken we hoe de

² Een akkoord tussen de Vlaamse regering, de Vlaamse sociale partners en de natuur- en milieuverenigingen uit 2001 waarin 21 langetermijndoelstellingen werden vastgelegd op economisch, sociaal en ecologisch gebied. Het akkoord werd geactualiseerd in 2005.

³ Het Meerbanenplan is een plan van de Vlaamse regering dat als doel heeft de werkzaamheidsgraad in Vlaanderen te verhogen in samenwerking met de sociale partners. Het stelt een aantal specifieke maatregelen voor ten aanzien van jongeren, ouderen en de kansengroepen, maar ook voor wie al werk heeft.

jaarlijkse opvolging en evaluatie van een sectorconvenant gebeurt en beschrijven we kort de decretale verankering.

2.1 Concrete afspraken over welomschreven thema's

Een convenant bevat concrete afspraken over welomschreven thema's. Het opstellen van een sectorconvenant gebeurt altijd op basis van de artikels van het modelconvenant. Het modelconvenant (opgesteld door het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité, VESOC) is de basis waaraan elke sector specifieke engagementen kan toevoegen. Deze specifieke engagementen staan in een actieplan dat aan het convenant wordt toegevoegd. Het modelconvenant bestond in het verleden uit twee delen: (1) bruggen tussen leren en werk (aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt) en (2) bruggen naar werk (competentiebeleid). Het huidige modelconvenant (opgesteld in 2007) omhelst nog steeds deze twee hoofdthema's, maar wordt niet meer expliciet opgedeeld in deze delen. Evenredige arbeidsdeelname en diversiteit wordt sinds het vorige modelconvenant opgenomen als horizontaal aandachtspunt. In elk convenant kunnen nog bijkomende modules opgenomen worden, bijvoorbeeld met betrekking tot de combinatie van gezin en arbeid, werkbaarheid, betere screening en toeleiding van werkzoekenden en mobiliteit.

Het is aan de sectoren zelf om de meer algemeen geformuleerde maatregelen om te zetten in concrete en gedetailleerde actieplannen. Daarbij kunnen ze zich laten leiden door de suggesties die in het modelactieplan van het modelconvenant staan. In principe wordt van sectoren verwacht dat ze acties ontwikkelen rond alle voor hun sector relevante thema's die opgenomen staan in het modelconvenant, maar sectoren kunnen zich wel voor bepaalde thema's meer inzetten dan voor andere en dit zowel kwantitatief (meer acties) als kwalitatief (in de diepte). Het horizontale aandachtspunt van evenredige arbeidsdeelname en diversiteit veronderstelt wel dat voor elk artikel uit het convenant een diversiteitstoets wordt opgenomen. Met deze diversiteitstoets geeft men aan in welke mate en op welke manier men kansengroepen met een bepaalde actie probeert te bereiken.

2.2 Onderhandelingen

Een sectorconvenant wordt afgesloten tussen de Vlaamse regering en de sociale partners van een bepaald paritair (sub)comité of een combinatie van meerdere paritaire comités.⁴ Het opmaken en onderhandelen van een sectorconvenant gebeurt steeds vertrekkende van een modelconvenant en op basis van een modelactieplan. De onderhandelingen om te komen tot de convenants worden gestof-

⁴ Hierop bestaan echter uitzonderingen. Zo zijn de sectoren Social Profit en Lokale Besturen niet afgebakend op basis van één of meerdere paritaire comités.

feerd door het departement Werk en Sociale Economie en het departement Onderwijs en Vorming, en bijgewoond door de SERV, de Vlaamse Onderwijsraad (VLOR), VDAB en Syntra. Een convenant wordt ondertekend door de betrokken minister(s)⁵ en de sectorale sociale partners (vertegenwoordigers van de werkgevers en vertegenwoordigers van de werknemers).

2.3 Uitvoering

De engagementen uit het actieplan van de sectorconvenants worden uitgevoerd en opgevolgd door sectorconsulenten (op dit moment zijn er al meer dan honderd betrokken), die in dienst zijn van sectororganisaties (doorgaans sectorale opleidingsfondsen) en betaald worden met middelen van de Vlaamse overheid. Sectororganisaties zijn paritair aangestuurde organisaties die gefinancierd worden door bijdragen uit de sector. Sectororganisaties kunnen werkzaam zijn voor een of meerdere paritaire comités en kunnen instaan voor arbeiders, voor bedienden of voor beiden.

De sectoren kunnen meedingen naar financiële middelen en ondersteuning door het ESF, door in te tekenen op ESF-projecten. Deze projecten kunnen inhoudelijk aanleunen bij de thema's van de convenants (thema's zoals opleiding, competentie-ontwikkeling en loopbaanbegeleiding), maar het is niet de bedoeling dat dezelfde acties worden ondernomen in het kader van de convenants én in het kader van ESF-projecten.

2.4 Ondersteuningssysteem

Sectorconsulenten van verschillende sectoren ontmoeten elkaar in netwerkgroepen georganiseerd door de SERV. Deze netwerken zijn bedoeld om:

- praktijkervaringen uit te wisselen;
- informatie door te geven;
- het beleid en beleidsvoorstellen te toetsen;
- te discussiëren met deskundigen en beleidsmakers;
- in te gaan op kennisvragen;
- nieuwe ideeën en projecten te ontwikkelen;
- te fungeren als gebruikersgroep voor administratie en projecten.

Sinds het najaar van 2002 zijn drie netwerken actief, parallel met de thema's van de (actuele) sectorconvenants: (1) aansluiting onderwijs-arbeidsmarkt (bruggen

⁵ In een aantal sectorconvenants zijn naast de minister van Onderwijs, Werk en Vorming andere Vlaamse ministers betrokken, zoals de minister van Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen, de minister van Welzijn, Volksgezondheid en Gezin, de minister van Binnenlands Bestuur, Stedenbeleid, Wonen en Inburgering, de minister van Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel.

tussen leren en werken); (2) leven lang leren (bruggen naar werk); en (3) diversiteit en kansengroepen (transversale actie). In deze netwerken zijn ook het Departement Werk en Sociale Economie, het Departement Onderwijs en Vorming, het ESF-agentschap en VDAB betrokken. Ook andere betrokkenen (bv. Syntra) kunnen uitgenodigd worden op de netwerkgroepen. De netwerken komen doorgaans vier maal per jaar samen.

Naargelang de behoefte kunnen specifieke werkgroepen georganiseerd worden met betrekking tot acties die in de convenants zijn opgenomen, zoals de werkgroep in het kader van de deelname van sectoren aan de SID-In's, de werkgroep rond het creëren van een cd-rom over beroepskeuze, de werkgroep rond competentiebeleid in sectoren, de werkgroep rond alternerend leren, ...

2.5 Opvolging en evaluatie

Van de sectoren wordt verwacht dat zij van elk werkjaar een evaluatie maken en het opvolgingsrapport (waarvoor een model beschikbaar is) aan de Vlaamse overheid bezorgen, dat vervolgens besproken wordt in een evaluatievergadering voorgezeten door het departement Werk en Sociale Economie. Vertegenwoordigers van de SERV, het departement Onderwijs en Vorming, VDAB en Syntra kunnen worden uitgenodigd om deze bespreking bij te wonen (en in de praktijk gebeurt dat ook). Na afloop van elk werkjaar maakt het departement Werk en Sociale Economie op basis van het opvolgingsrapport en (het verslag van) de evaluatievergadering een advies op voor de minister van Onderwijs, Vorming en Werk.

In het voorjaar van 2007 werd door IdeaConsult een evaluatierapport opgesteld met betrekking tot het eerste werkingsjaar van de sectorconvenants die in de periode 2005-2006 gesloten werden. Op basis van de bevindingen in dit rapport heeft het departement Werk en Sociale Economie o.a. gekozen voor een meer uniforme opvolging van engagementen die uitgedrukt worden in een kwantitatief doel en een meer gestructureerde opvolging van de niet-gekwantificeerde (veeleer kwalitatieve) engagementen. Voor deze opvolging wordt, zoals aanbevolen door het evaluatie-onderzoek, een indicatorenset gebruikt (besproken door VESOC) die in overleg met de sectoren sectorspecifiek vertaald wordt, en dit vanaf de convenants die gestart zijn in 2007.

2.6 Decretaal verankerd

Op 21 november 2008 werd door de Vlaamse regering het ontwerp van decreet betreffende de sectorconvenants goedgekeurd. Dit decreet legt de werkwijze vast waarop sectorconvenants worden afgesloten en opgevolgd. Daarbij wordt niet afgeweken van de werkwijze zoals die al enkele jaren in de praktijk gehanteerd werd. Het decreet geeft ook de mogelijkheid om in de toekomst andere inhoudelijke accenten te leggen in de sectorconvenants. Net zoals in het verleden inhoudelijke

delijke veranderingen werden aangebracht en accenten verlegd werden, zal dat ook in de toekomst blijven gebeuren. Zo wil men komen tot een sectoraal beleid dat versterkend werkt ten aanzien van het Vlaams werkgelegenheidsbeleid.

3. Overzicht van afgesloten convenants

Bij de start van dit onderzoek (juni 2008) hadden 23 sectoren een convenant afgesloten met de Vlaamse overheid. Verschillende van deze sectoren hadden eerder al een of meerdere convenants afgesloten met de Vlaamse regering. Onderstaande tabel geeft een overzicht van de betrokken sectoren en het aantal afgesloten convenants. Ondertussen zijn er nog verschillende sectoren bijgekomen en werden convenants met andere sectoren opnieuw verlengd. Bij het afsluiten van het onderzoek (december 2008) hadden 28 sectoren een sectorconvenant afgesloten met de Vlaamse overheid.

Tabel 1.1 Overzicht van sectoren met een convenant (stand van zaken d.d. 12/2008)

Sector	Aantal convenants	Huidig aantal sectorconsulenten
Audiovisuele sector *	1	1,5
Autosector en aanverwante sectoren	4	6
Bedienden	4	10
Beheer van gebouwen en conciërges *	1	1
Bezoldigd personenvervoer	4	1
Binnenscheepvaart	4	1
Bouw	4	9
Elektriciens	4	4
Goederenvervoer	4	5
Grafische sector	4	3
Groensectoren	4	4
Horeca	4	4
Hout	4	4
Internationale handel	3	2
Kappers, fitness en schoonheidszorgen	3	2
Kleding en confectie *	1	1
Lokale besturen	3	3
Metaal arbeiders	4	7
Metaal bedienden	4	3
Montage	4	2
Scheikundige industrie	4	5
Social profit	4	7
Textiel	4	5
Textielverzorging *	1	1
Toerisme (opgenomen binnen horecasector)	2	Geen lopend convenant
Uitzendsector	4	6
Verhuissector	2	1,5
Vermakelijkheidsbedrijven	3	3
Vlaamse kusthavens	2	Geen lopend convenant
Voedingsnijverheid	4	7,5
Zeevisserij	1	Geen lopend convenant

* Met deze sector werd voor het eerst een convenant afgesloten tijdens de looptijd van het onderzoek.

HOOFDSTUK 2

HEBBEN SECTORCONVENANTS EEN DYNAMISCHE KRACHT?

1. Probleemstelling en onderzoeksvragen

De overheid beschouwt de sectorconvenants als een krachtig instrument voor het verwezenlijken van een sectoraal beleid dat versterkend werkt ten aanzien van het werkgelegenheidsbeleid. De vraag is of de sectorconvenants inderdaad een dergelijke dynamiek teweeg (kunnen) brengen, en zo ja, op welke terreinen die dynamiek dan tot uiting komt. In dit onderzoek wordt de dynamiek die uitgaat van de sectorconvenants in kaart gebracht aan de hand van de volgende onderzoeksvragen:

- a. Welke impact heeft een sectorconvenant in de sectoren?
- b. In welke mate en op welke wijze brengt een sectorconvenant een dynamiek op gang (m.b.t. onderwijs-arbeidsmarkt, competentiebeleid en diversiteit)?
- c. Geeft het instrument ook een aanzet voor het uitwerken van een visie m.b.t. samenwerking onderwijs-arbeidsmarkt, competentiebeleid en diversiteit?
- d. Wat is de perceptie van de sectoren ten aanzien van het instrument sectorconvenants?
- e. Welke randvoorwaarden interveniëren in de dynamische kracht van de sectorconvenants?

2. Onderzoeksmethode

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden hebben we data verzameld aan de hand van twee kwalitatieve onderzoeksmethoden. Eerst hebben we focusgroepen georganiseerd met sectorconsulenten van de sectoren die een sectorconvenant hebben afgesloten. Daarna hebben we case studies uitgevoerd in vijf sectoren.

2.1 Focusgroepen

Om een breed zicht te krijgen op de dynamiek die uitgaat van de convenants en op wat daarbij de faciliterende/hinderende factoren zijn, verzamelden we gegevens bij sectorconsulenten uit sectoren waar een convenant mee werd afgesloten. Er werd gekozen voor de methode van focusgroepen.

Een focusgroep is een discussiegroep die begeleid wordt door een gespreksleider. Focusgroepen zijn geschikt om informatie te verkrijgen over de meningen van mensen met betrekking tot een bepaald onderwerp en om te kunnen verklaren waarom ze een bepaalde mening hebben. Wat niet uit een focusgroep kan worden afgeleid is de mate waarin deze meningen, ervaringen, ... voorkomen in de praktijk. Een van de belangrijkste voordelen van een focusgroep is de aanwezigheid van interactie tussen de deelnemers. Meningen van bepaalde deelnemers kunnen reacties en discussie uitlokken bij de andere deelnemers. Ook al wordt het gesprek geleid, voor een deel is het altijd ongestructureerd: het hangt evenzeer van de deelnemers af welke onderwerpen meer en welke onderwerpen minder (of zelfs niet) aan bod komen in het gesprek.

De deelnemers aan de focusgesprekken kregen enkele weken vóór het gesprek een document met informatie over het verloop van het gesprek. Op die manier wilden we stimuleren dat het gesprek ter zake bleef. De volgorde van de gespreksonderwerpen lag niet volledig vast: als het gesprek een bepaalde kant uitging, dan werd daarin meegegaan zo lang de informatie relevant was voor het onderzoek.

Er werden drie focusgroepen georganiseerd. Per sector werd telkens één consultant uitgenodigd. Een sector weigerde deelname aan het onderzoek, in twee andere sectoren was het niet mogelijk om iemand vrij te maken op een van de drie mogelijke data. Op die manier waren in totaal 21 sectoren vertegenwoordigd in de focusgroepen: de eerste focusgroep telde negen sectorconsulenten, de tweede en derde focusgroep telden beide zes sectorconsulenten. De drie focusgroepen vonden plaats bij het HIVA in juli 2008. Een focusgesprek duurde ongeveer 2 à 2,5 uur. Elk focusgesprek werd met een audio-opname vastgelegd.

Om een goede analyse mogelijk te maken, werd na elke focusgroep een letterlijk transcript gemaakt van het gesprek. De transcripten van de drie gesprekken werden vervolgens grondig geanalyseerd.

2.2 Case studies

Om dieper in te gaan op de dynamiek die tot stand komt vanuit de convenants, en de faciliterende/belemmerende factoren daarbij, werden vervolgens bijkomende data verzameld met de case study-methode. De eenheid van analyse zijn hierbij sectoren.

Vijf sectoren werden als case onderzocht. Uitgaande van de veronderstelling dat de dynamiek die tot stand komt ten eerste gerelateerd is aan de input en ten tweede aan de context hebben we ernaar gestreefd bij de selectie van de cases dat ze van elkaar verschillen met betrekking tot deze twee factoren. Wat de input betreft, hebben we ons gebaseerd op het aantal sectorconvenants dat in die sector al werd afgesloten en op het aantal toegewezen sectorconsulenten. Wat de context

betreft, zorgden we ervoor dat de diversiteit van de economie tot uiting komt in de cases (zowel de industriële als de dienstensector als de social profit zijn vertegenwoordigd), net als de diversiteit in de omvang van de groep loontrekkenden (grote sectoren en kleine sectoren, verhouding arbeiders-bedienden).

Bij het selecteren van de cases werd ernaar gestreefd dat het geheel aan cases gevarieerd was, maar extreme cases werden niet opgenomen. Sectoren die sterk afwijken (op de genoemde criteria of eventueel op andere relevante kenmerken) kwamen dus niet in aanmerking. Dergelijke selectie maakt representativiteit mogelijk in de zin dat variatie die aanwezig is in de realiteit weerspiegeld wordt en niet vertekend wordt door de uitzonderlijke gevallen ('diverse case method', Gerring, 2008). Welke sectoren opgenomen werden als case werd uiteindelijk mee bepaald in overleg met de stuurgroep en op basis van informatie uit de focusgroepen.

Tabel 2.1 Input- en contextfactoren van de vijf cases

	Inputfactoren		Contextfactoren		
	Aantal convenants	Aantal consulenten	Aard sector	Grootte sector	Kenmerken sector
Groene sectoren	4	4	Primaire sector	Klein	Vooral arbeiders
Kappers, fitness en schoonheidszorgen	3	2	Dienstensector	Klein	Typische KMO-sector
Scheikundige nijverheid	3	5	Industriële sector	Middelgroot	2/5 arbeiders, 3/5 bedienden
Social profit	4	7	Dienstensector	Groot	Vooral bedienden
Voeding	4	7,5	Industriële sector	Middelgroot	3/4 arbeiders, 1/4 bedienden

Binnen elke case werden gegevens verzameld van minstens vijf sleutelfiguren. Van elke sleutelfiguur werd een diepte-interview afgenomen. Sleutelfiguren die geïnterviewd werden, waren de sociale partners (telkens minstens een vertegenwoordiger van de werkgevers en een vertegenwoordiger van de werknemers), een sectorconsulent of de coördinator/directeur van het opleidingsfonds, en twee personen uit organisaties waar de sector intensief mee samenwerkt. In totaal werden 29 personen bevraagd (zeven uit de chemische nijverheid, zes uit de sector 'kappers, fitness en schoonheidszorgen', zes uit de social profit, en telkens vijf uit de voedingsnijverheid en de groene sectoren). Dat soms meer dan de geplande vijf sleutelfiguren werden gesproken, komt doordat sommige sleutelfiguren erop stonden om het interview samen te doen met een collega om op die manier een vollediger beeld te kunnen geven. Elk diepte-interview van een sleutelfiguur nam 1,5 à 2 uur in beslag en werd vastgelegd met een audio-opname. De interviews werden afgenomen in september, oktober en november 2008.

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek en uniformiteit in de studie van de cases te garanderen wordt gewerkt met een 'case study protocol' (Yin, 2003). Een case study protocol schrijft een procedure voor die gevolgd wordt om de case study uit te voeren. De beschrijving van het protocol bevat achtereenvolgens een overzicht van de case (met onder meer relevante informatie over de case), de manier van data verzamelen, een leidraad voor de bevraging van sleutelfiguren, en richtlijnen voor de rapportering over elke case study. Voor elke sector die als case werd opgenomen in het onderzoek werd een case study protocol opgesteld.

De analyse van de diepte-interviews gebeurde op een gelijkaardige manier als de analyse van de focusgroepen. Van elke diepte-interview werd een letterlijk transcript gemaakt van het gesprek. Deze transcripten werden vervolgens grondig geanalyseerd.

3. Opbouw van de rapportering

Het volgende hoofdstuk van dit rapport (hoofdstuk 3) biedt inzicht in de dynamiek die door de sectorconvenants tot stand komt in de sectoren. De klemtoon ligt hierbij op het uitvoeringsniveau (het niveau van de sectorconsulenten), maar er wordt ook al een eerste inzicht gegeven in de dynamiek op het aansturingsniveau. Dat hoofdstuk geeft daarmee dus een deel van het antwoord op de eerste drie onderzoeksvragen. In hoofdstuk drie beschrijven we een groot aantal factoren die de dynamiek verklaren. We gaan m.a.w. in op de twee laatste onderzoeksvragen. Ook hier staat het uitvoeringsniveau centraal. Omdat voor dit onderzoek niet alleen het uitvoeringsniveau, maar ook het aansturingsniveau (het niveau van de sociale partners) van belang is, gaat het rapport verder met een hoofdstuk dat specifiek ingaat op dat aansturingsniveau. In hoofdstuk vijf geven we weer welke dynamiek op dat niveau ontstaat, wat volgens de sociale partners de meerwaarde

is van het convenant voor hun sector en wat hun kijk is op het instrument 'sectorconvenant'. Daarnaast beschrijven we wat de rol is van de sociale partners in het bepalen van de inhoud van het convenant en hoe zij de uitvoering beïnvloeden. Dat hoofdstuk is gebaseerd op de interviews met de sociale partners in de vijf geselecteerde sectoren. Vervolgens wordt in hoofdstuk zes eveneens een specifiek aspect van de dynamische kracht van sectorconvenants beschreven, namelijk de samenwerking met andere organisaties, zoals het onderwijs, VDAB en RESOC. Het was mogelijk om ook deze dynamiek verder uit te diepen aangezien we via de case studie beschikten over data met betrekking tot samenwerking van beide betrokken partijen (de sectoren en de partnerorganisaties). Beide hoofdstukken dragen bij tot een verder inzicht in de dynamiek die ontstaat en de verklarende factoren. Het rapport wordt afgesloten met een beschrijving van de dynamiek in elk van de vijf als case bestudeerde sectoren, die ontstond door het convenant (hoofdstuk 7). Voor dit hoofdstuk werd de informatie uit de verschillende beschikbare bronnen gebundeld.

HOOFDSTUK 3

DYNAMIEK WAARGENOMEN IN DE SECTOREN

In dit hoofdstuk beschrijven we de dynamiek die ontstaat in de sectoren en tussen de sectoren, de overheid en de partners waarmee ze samenwerken door het sectorconvenant. Deze beschrijving is hoofdzakelijk gebaseerd op de data verzameld op het uitvoeringsniveau, meer bepaald bij de sectorconsulenten uit 21 verschillende sectoren, tijdens de eerste onderzoeksfase. Omwille van de betrouwbaarheid werden deze gegevens geconfronteerd met de gegevens verzameld bij de sociale partners en personen uit partnerorganisaties uit de vijf sectoren die als case werden bestudeerd in de tweede onderzoeksfase. Uit deze confrontatie van data bleek dat de gegevens van de verschillende categorieën van betrokkenen elkaar niet tegenspreken maar elkaar bevestigen en bijkomende informatie en nuancering geven.

De analyse van de verzamelde gegevens maakt duidelijk dat sectorconvenants inderdaad een dynamische kracht hebben. In de eerste paragraaf geven we een algemeen beeld van de impact van een sectorconvenant: in welke mate is de dynamiek die in de sectoren ontstaat toe te schrijven aan het convenant? Vervolgens bekijken we in de tweede paragraaf onder welke vormen de dynamiek tot uiting komt, waarna we in de derde paragraaf kijken of de dynamiek die in een sector tot stand komt een algemene dynamiek genoemd kan worden, m.a.w. een dynamiek die betrekking heeft op alle domeinen van het convenant, of dat de dynamiek verschilt naargelang het domein (samenwerking onderwijs-arbeidsmarkt, competentiebeleid, diversiteit e.a.).⁶

1. Heeft het sectorconvenant een dynamische kracht?

De verzamelde gegevens maken zonder twijfel duidelijk dat er van de sectorconvenants in elke sector een dynamische kracht uitgaat. De impact in de sector kan echter sterk verschillend zijn. Er kunnen drie groepen van sectoren onderscheiden worden: een groep waar de dynamiek die ontstaat volledig toe te schrijven is aan

⁶ De dynamiek zoals die zich specifiek voordoet in die vijf sectoren die als case bestudeerd werden, wordt beschreven in het zevende hoofdstuk van dit rapport.

het convenant, een groep waar de dynamiek een surplus is bovenop wat al gebeurde of gebeurt in de sector (bv. werken rond thema's die vroeger niet aan bod kwamen), en een groep waar de dynamiek (zo goed als) volledig geënt is op wat in de sector al bestond.

De sectoren waar de dynamiek volledig toe te schrijven is aan het convenant zijn sectoren die eerder klein zijn en waar nog geen opleidingsfonds aanwezig was. De dynamiek die geënt is op wat al bestond in de sector is vooral terug te vinden in sectoren die relatief groot zijn en al langer over een goed ontwikkeld opleidingsfonds beschikken. In sectoren waar de dynamiek van de sectorconvenants een bijkomende dynamiek vormde, kan er nog een onderscheid gemaakt worden tussen sectoren waar het convenant en de sectorconsulenten een relatief aparte entiteit vormen binnen de sectorale organisatie, en sectoren waar het convenant geïntegreerd is in de werking van de sectorale organisatie. Door het aangaan van een convenant is er op die manier een dynamiek op gang gekomen die zich niet beperkt tot enkele sectorconsulenten, maar die in heel de sectorale organisatie voelbaar is en waardoor er wordt samengewerkt.

*'Dit is enkel mogelijk door het convenant, want nu zijn er middelen voor personeel. Voor onze sector is het convenant een goede zaak. [...] Zonder convenant geen personeel en geen geld.'*⁷

'Vroeger was het bij ons zo dat het sectorconvenant en de sectorconsulenten iets aparts was, binnen het sectorfonds. Dat had een aparte structuur. En nu is dat gelijk. De uitvoering van het sectorconvenant, dat gebeurt door iedereen van het fonds. Iedereen kent het sectorconvenant. Als er een evaluatie van moet gebeuren, dan wordt iedereen daarbij betrokken. Ik denk dat de sectorconsulenten meer geïntegreerd zijn binnen de organisatie.'

Vóór de invoering van de convenants was de kerntaak van de meeste sectorfondsen opleiding en vorming. Onder invloed van de sectorconvenants is die rol in alle sectoren verruimd, met acties op domeinen zoals screening en toeleiding van werkzoekenden, outplacement, diversiteit, mobiliteit, ... Sommige sectorconsulenten getuigen dat opleiding en vorming nog steeds de kerntaak van hun sectorfonds is gebleven, ondanks de uitbreiding naar andere opdrachten. Andere sectorconsulenten geven aan dat opleiding en vorming niet meer als kerntaak beschouwd wordt van het fonds.

'Wij zijn oorspronkelijk gestart met werknemersopleidingen, met gratis aanbod, met subsidiemogelijkheden voor bedrijven die werknemers naar een opleiding sturen in het kader van levenslang en levensbreed leren. En dan hadden we nog een luikje kansengroepen voor de nood aan mensen in de sector. Maar al de rest, de contacten met onderwijs, het uitbouwen van contacten met toeleidingsorganisaties, het opstarten van onderwijsconvenants met de

⁷ Alle citaten in dit hoofdstuk komen uit de focusgroepen met sectorconsulenten.

koepels, met de scholen, ... Dat is er allemaal gekomen door het convenant zelf. Dat zat er op voorhand niet in.'

Om het Vlaams beleid te realiseren is het belangrijk dat de dynamiek tot stand komt op meerdere niveaus. Het eerste niveau is dat van de sociale partners (als aanstuurders), het tweede dat van de uitvoerders of de sectorconsulenten. Het meest vanzelfsprekende is dat de dynamiek op het tweede niveau voortvloeit uit de dynamiek op het eerste niveau (het zijn per slot van rekening de sociale partners die het convenant afsluiten), maar uit de gegevens blijkt dat vaak ook het omgekeerde gebeurt: de dynamiek ontstaat dan vooral op het niveau van de uitvoerders en beïnvloedt vervolgens de dynamiek op het niveau van de sociale partners. (Op dit gegeven komen we terug in hoofdstuk vier waarin de factoren beschreven worden die een invloed hebben op de dynamiek en in hoofdstuk vijf waarin de dynamiek op het aansturingsniveau verder uitgediept wordt.)

'Bij ons voel je op het vlak van competentiebeleid wel voorzichtigheid vanuit een bepaalde hoek. Terwijl wij op de vloer verdergaan met de ontwikkeling van een aantal instrumenten.'

Een andere dynamiek is dat er meer werk gemaakt wordt van het creëren van een draagvlak bij de bedrijven voor maatregelen die kaderen in het competentiebeleid: de sectorconvenants hebben ervoor gezorgd dat via de sectorconsulenten thema's die maatschappelijk zeer relevant zijn (zoals diversiteit, levenslang leren, competentie-ontwikkeling, ...) een groter draagvlak gevonden hebben, al wil dat niet noodzakelijk zeggen dat er ook een beleid is uitgewerkt rond die thema's en dat er concrete maatregelen genomen zijn. Door de acties die sectorconsulenten in het kader van het convenant op touw zetten (ook mee aangestuurd en/of ondersteund door de sociale partners zoals we later zullen zien), worden bedrijven betrokken bij thema's waar ze vroeger niet mee bezig waren en gaan bepaalde bedrijven uiteindelijk met die thema's zelfs aan de slag. Maar meer nog: in een aantal gevallen worden een aantal sleutelbedrijven uit de sector betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het sociaal beleid. Het creëren van een draagvlak komt in de volgende hoofdstukken verder nog aan bod.

Met betrekking tot de ontwikkeling van de dynamiek stellen we het volgende vast:

- dynamiek ontstaat overal vrij geleidelijk en ontwikkelt zich stap voor stap;
- sectoren maken ongeveer dezelfde evolutie door, met niet te sterk verschillende snelheden;
- de omvang van de evolutie verschilt sterk van sector tot sector.

2. Welke dynamieken ontstaan door het sectorconvenant?

De dynamische kracht van sectorconvenants heeft betrekking op vier dimensies: (1) de dynamiek die zich voordoet in het ontwikkelen van een visie, (2) dynamiek in de thema's en acties, (3) de dynamiek die zich voordoet in de samenwerking en (4) de dynamiek die zich manifesteert in kwalitatieve aspecten. Deze dimensies worden hier achtereenvolgens beschreven.

2.1 Ontwikkelen van een visie

Een visie op competentiebeleid dient zich zowel te ontwikkelen op het uitvoeringsniveau als op het aansturingsniveau. Een aantal sectorconsulenten geeft aan dat ze door het convenant meer zicht krijgen op wat competentiebeleid is en hoe de verschillende aspecten van competentiebeleid met elkaar samenhangen. Een deel van de consulenten ontwikkelt hierdoor ook zelf een visie en draagt zo bij tot de ontwikkeling van de visie op competentiebeleid in de sector.

De ontwikkeling van een visie op het niveau van de sociale partners wordt in het vijfde hoofdstuk nader bekeken, maar hier willen we al meegeven dat de sectorconsulenten daarin een positieve evolutie zien. In het volgende hoofdstuk en verder zullen we namelijk zien dat de visie van de sociale partners van belang is voor de uitvoering en dus ook voor de dynamiek. Verschillende consulenten ervaren dat door het afsluiten van een convenant de sociale partners worden aangezet om onderling samen te werken. Volgens de sectorconsulenten heeft dit ervoor gezorgd dat sociale partners van werkgeversorganisaties en vakbonden meer op één lijn komen te staan wat de doelstellingen betreft die ze voor hun sector willen nastreven. Sectorconsulenten menen overigens dat door de convenants een extra platform is ontstaan waar de sociale partners elkaar treffen. Het werken met een sectorconvenant leidt er volgens hen in de praktijk toe (daarom wel niet altijd en overal) dat rond verschillende thema's (maar daarom niet rond elk thema uit het convenant) een visie ontwikkeld wordt:

- het convenant stimuleert/dwingt om over bepaalde thema's een standpunt in te nemen;
- sociale partners worden aangezet om een visie te ontwikkelen m.b.t. de thema's uit het convenant;
- de sectorale partners worden zich meer bewust van de samenhang tussen de verschillende thema's.

2.2 Dynamiek in thema's en acties

Het werken met sectorconvenants leidt er in de meeste sectoren toe dat er een dynamiek ontstaat met betrekking tot de thema's die men aanpakt en de acties die men onderneemt.

Op het uitvoeringsniveau, i.c. het niveau van de sectorfondsen/sectorconsulenten zien we dat bepaalde thema's, zoals vorming en opleiding, een bredere invulling krijgen of dat nieuwe thema's aangepakt worden. In een convenant worden een aantal concrete acties afgesproken, maar in de praktijk worden vaak meer acties uitgevoerd aansluitend bij de acties die wel uitdrukkelijk in het convenant opgenomen zijn. Aan de andere kant is het nog altijd zo dat er rond een aantal thema's en acties die opgenomen zijn in het convenant in de praktijk niets of zeer weinig gebeurt.

Dat er een dynamiek ontstaat op het uitvoeringsniveau dient gezien te worden in het licht van de dynamiek op het aansturingsniveau. Vele sectorconsulenten ervaren dat er op het niveau van de sociale partners een dynamiek is in de thema's die worden behandeld. Moeilijk bespreekbare thema's worden gemakkelijker onderwerp van gesprek en nieuwe thema's worden aangeboord. Een voorbeeld van een thema dat moeilijk ligt is het competentiebeleid voor werknemers en werkzoekenden, een voorbeeld van een nieuw thema is mobiliteit. (Hier komen we in §3 op terug.) Ook verruimt volgens de sectorconsulenten de aandacht van de sociale partners van de traditionele thema's, zoals lonen en arbeidsvoorwaarden, naar de thema's die in het modelconvenant opgenomen zijn. Er ontstaat voor verschillende doelstellingen in het sectorconvenant een groter draagvlak. De inhoudelijke discussie kan er toe leiden dat een eerder negatieve houding tegenover een bepaald thema omgebogen wordt in een positieve houding en dat de prioriteiten van de sociale partners veranderen of verschuiven.

Daardoor krijgen de consulenten meer ruimte voor een inhoudelijke verkenning van de diverse aspecten ervan of voor een verkenning van de doelgroepen waarop men zich kan richten. Dat leidt er bijvoorbeeld toe dat er voor gekozen wordt om de opleidingsinspanningen ook specifiek te richten op kansengroepen. In de praktijk werd het daardoor in een aantal sectoren mogelijk om te werken rond gevoelige thema's zoals de ervaringsbewijzen en absenteïsme.

'Door het convenant worden heel wat acties genomen waar voordien geen aandacht voor was. Veel thema's worden nu aangeraakt terwijl dat vroeger niet het geval was. De sociale partners waren met andere thema's bezig en zagen andere thema's als prioriteit.'

Dit moet echter genuanceerd worden. Sectorconsulenten geven ook aan dat sociale partners, ondanks de overeenkomsten met de overheid in een convenant, hun eigen prioriteiten op hun agenda blijven hebben die niet altijd stroken met de doelstellingen van het convenant.

'Soms worden er afspraken gemaakt tussen de sociale partners, maar iedereen heeft toch nog altijd zijn eigen agenda. Bij ons voel je op het vlak van competentiebeleid wel wat voorzichtigheid vanuit een bepaalde hoek.'

De gegevens verzameld bij de sociale partners bevestigen de ervaringen van de sectorconsulenten. In het vijfde hoofdstuk wordt de dynamiek op het niveau van de sociale partners (aard van de dynamiek en verklarende factoren daarvoor) verder uitgediept op basis van de informatie verzameld bij de sociale partners zelf.

2.3 Dynamiek in samenwerking

We nemen twee vormen waar van dynamiek met betrekking tot samenwerking: samenwerking geïnitieerd door de sector en samenwerking geïnitieerd door derden. De sectoren hebben andere partners nodig om de afspraken uit het convenant na te komen en de streefcijfers te behalen, dus dat de sectoren zelf het initiatief gaan nemen tot samenwerking ligt in de lijn van de verwachtingen. Een minder verwacht maar toch opvallend gevolg van het werken met sectorconvenants is dat derden het initiatief nemen voor samenwerking. Geledingen van onderwijs (individuele scholen, onderwijsvormen, ...) nemen zelf contact op met de sector om samen te werken door het zien van wat gerealiseerd wordt door samenwerking: zij zien de voordelen die anderen uit de samenwerking halen en willen die ook voor hun eigen organisatie of doelgroep kunnen realiseren. Verschillende arbeidsmarktactoren nemen contact op met sectorconsulenten om mee te werken aan projecten, veelal omdat zij zien dat bepaalde doelen gedeeld worden.

'We hebben een algemene overeenkomst met de koepels en specifieke overeenkomsten met directies van scholen. [...] Dat heeft de interesse opgewekt van BuSO-scholen, om ook een samenwerkingsovereenkomst af te sluiten met de sector. Nu zijn er besprekingen met pedagogisch adviseurs, met de inspectie en met beleid.'

Samenwerking is niet iets dat louter toe te schrijven is aan de sectorconvenants. Ook voor er sprake was van sectorconvenants werkten sectoren samen met andere actoren, net zoals dat ook het geval is in sectoren die geen convenant met de overheid hebben. Zo hebben vijftien sectoren een samenwerkingsovereenkomst (convenant) afgesloten met de koepels van de inrichtende machten van scholen (meestal ook ondertekend door een aantal scholen) die de samenwerking tussen scholen en sectoren ondersteunt en bevordert. Enkele samenwerkingsovereenkomsten met onderwijs dateren van vóór de introductie van de sectorconvenants, andere zijn tot stand gekomen of bijgestuurd onder invloed van de sectorconvenants. Waar samenwerkingsovereenkomsten met onderwijs afgesloten zijn, wordt de werking van de sectorconvenants versterkt.

In veel sectoren schrijft men het in elk geval toe aan de sectorconvenants dat er nu meer diversiteit is in de partners met wie men samenwerkt, dat het niveau van de 'projecten' of activiteiten waarvoor men samenwerkt stijgt en dat het engagement in de samenwerking toeneemt.

Er is een duidelijke tendens van meer samenwerking en met meer diverse partners: zowel binnen de sector als tussen sectoren, zowel met onderwijsactoren als met arbeidsmarktactoren en actoren uit andere sectoren (zoals het jeugdwerk). Uit de focusgesprekken met sectorconsulenten is gebleken dat binnen de sectoren de samenwerking tussen verschillende geledingen (het opleidingsfonds, werkgeversfederaties, vakbonden, vertegenwoordigers van bedrijven) wordt bevorderd door het aangaan van een convenant.

Tussen de sectoren is een dynamiek van samenwerking op gang gekomen die volgens de sectorconsulenten minder of onbestaande zou zijn zonder de sectorconvenants. De netwerken van de SERV zijn daarin een belangrijke factor, maar ook buiten de netwerken van de SERV vindt intersectorale uitwisseling en samenwerking plaats. Sectorconsulenten bouwen een breed netwerk uit, een netwerk dat mee tot stand komt door het werken met een convenant. Voorbeelden hiervan zijn dat meerdere sectoren samen werken rond het ervaringsbewijs of dat een aantal verwante sectoren samen een nieuwe studierichting ontwerpen.

Wat de samenwerking met onderwijsactoren betreft, is het opmerkelijk dat er met meer partners een samenwerkingsrelatie wordt aangegaan: Syntra, deeltijds onderwijs, centra voor basiseducatie, buitengewoon onderwijs, hogescholen, RTC, koepels, pedagogische begeleidingsdiensten, DBO, kabinet, ...

'Wij hebben eigenlijk een goede samenwerking met onderwijs. Enerzijds met de verschillende koepels, maar zeker en vast ook met de dienst beroepsopleiding en het kabinet onderwijs. (...) Plus, het onderwijsconvenant bestaat er ook in dat er minstens drie keer per jaar wordt vergaderd met de koepels. Dat loopt van een leien dakje.'

Hetzelfde doet zich voor met betrekking tot de arbeidsmarktactoren. Meer diverse samenwerkingsrelaties worden opgebouwd: industrie, VDAB, FOREM, steden, projectontwikkelaars EAD, ATB, Jobkanaal, Beroepenhuis, diversiteitsconsulenten van de vakbonden, privé-aanbieders van opleiding, ...

Het niveau van de samenwerking neemt toe, maar onder meer naargelang de startpositie van de sector op het vlak van samenwerkingsverbanden, is het niveau waarop de samenwerking plaatsvindt zeer divers, gaande van uitwisseling van informatie en expertise, over onderlinge afstemming van activiteiten tot feitelijke samenwerking voor projecten met verschillende gradaties van complexiteit.

Over het algemeen wordt gesignaleerd dat de aard van het engagement van samenwerking verandert. Doorgaans wordt het engagement groter dan het was, maar net zoals bij het niveau van de samenwerking, zijn er ook grote verschillen, gaande van een samenwerking die minder vrijblijvend wordt, over een engagement dat men formeel gaat vastleggen, tot een samenwerking die men structureel verankert.

De dynamiek met betrekking tot samenwerking wordt in hoofdstuk zes verder besproken, niet alleen op basis van gegevens van sectorconsulenten maar ook op basis van de gegevens verzameld bij respondenten uit partnerorganisaties en de gegevens verzameld bij de sociale partners.

2.4 Een kwalitatieve dynamiek

Naast het ontwikkelen van een visie en dynamiek in thema's en acties en dynamiek in samenwerking, brengt het werken met een sectorconvenant ook meer kwalitatieve veranderingen tot stand op het niveau van de uitvoering.

Op het niveau van de uitvoering wordt waargenomen dat acties meer bewust worden opgezet: er wordt bijvoorbeeld vanaf het begin meer dan vroeger nagegaan wie men precies bij de actie moet betrekken en wat de voordelen voor elk van de betrokken partijen zijn. Sectorconsulenten getuigen dat de acties die zij ondernemen voor hun sector nu minder versnipperd en meer gestructureerd zijn dan voorheen, omdat ze kunnen geplaatst worden in een overkoepelend raamwerk. Acties die sectorfondsen vóór het aangaan van een convenant ondernamen stonden meer los van elkaar, ze waren geen onderdeel van een groter plan terwijl ze nu een deel worden in een (coherent) geheel van acties. Acties die al bestonden worden bijgestuurd en bijgeschaafd. Bij de acties worden de krachten (zowel binnen de sector als buiten de sector) gebundeld en wordt meer gezocht naar complementariteit met de acties van andere actoren (bv. VDAB, RESOC, diversiteitsconsulenten van de vakbonden, ...). Onder meer door die kwalitatieve veranderingen is het voor de sectorconsulenten mogelijk meer van die acties te realiseren, in een aantal gevallen ook in kortere tijd, en wordt meer bereikt, waardoor men de lat geleidelijk aan kan verhogen. (Ter illustratie: een aantal keer werd opgemerkt dat bepaalde maatregelen in Vlaanderen sneller ingang vinden dan in Wallonië en men schrijft dit op zijn minst gedeeltelijk toe aan de sectorconvenants.)

Niet alleen de acties sluiten beter op elkaar aan, sectorconsulenten getuigen dat ook de verschillende inhoudelijke thema's uit het convenant gaandeweg, doorheen de verschillende convenants, meer en meer in elkaars verlengde komen te liggen en dat meer bewust wordt omgegaan met de complementariteit en de samenhang tussen de thema's.

'Het competentiebeleid ligt in het verlengde van opleiding en diversiteit ligt in het verlengde van competentiebeleid. Het is één geheel, er is samenhang tussen de verschillende uitbreidende taken.'

'De onderwerpen uit het convenant lopen inderdaad in elkaar over. Het gaat om één groot geheel.'

3. Hoe algemeen is de dynamiek?

De vorige paragrafen maakten duidelijk dat het sectorconvenant heel wat in gang kan zetten in een sector. Alleen is het zo dat bepaalde domeinen van het convenant niet op dezelfde manier vatbaar zijn voor dynamiek dan andere en dat verschillende factoren deze dynamiek bevorderen of belemmeren. We lichten dat hier verder toe voor (1) de samenwerking met onderwijs, (2) het competentiebeleid, (3) diversiteit en (4) mobiliteit. In het volgende hoofdstuk zullen de bevorderende en belemmerende factoren verder worden uitgewerkt.

3.1 Samenwerking met onderwijs

In het domein 'aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt', worden er wat de inhoudelijke dynamiek betreft (ontwikkelen van een visie, dynamiek in thema's en acties) weinig knelpunten gesignaleerd. Er zijn niet onmiddellijk punten die weerstand oproepen. Er is met andere woorden een goed draagvlak voor de maatregelen die te maken hebben met het ondersteunen en uitvoeren van de afstemming van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Wel worden er (door de sectorconsultanten) relatief veel problemen gesignaleerd die betrekking hebben op de samenwerkingsdynamiek: samenwerking met onderwijsactoren is noodzakelijk, maar het is vaak moeilijk om tot een goede samenwerking te komen met de juiste onderwijsactoren. Eenmaal de samenwerking tot stand gekomen is, ervaart men dat de uitvoering soms moeizaam verloopt en in de meeste gevallen (te) traag.

De verklaringen hiervoor zijn divers:

- als het op samenwerking met onderwijs aankomt, doen de verschillende sectoren telkens weer een beroep op dezelfde actoren, waardoor de sectoren min of meer 'concurreren' om de aandacht en middelen van de onderwijsactoren;
- onderwijs is een complex gegeven (zowel wat aanbod/procedures/structuren/regelgeving betreft, als het aantal actoren) die niet door elke sectorconsultant goed gekend is;
- onderwijs is niet noodzakelijk vragende partij voor de samenwerking die de sector in gedachten heeft en kan dus even goed een afwerende houding aannemen.

Met de SERV samen werken aan de ontwikkeling van een beroepenstructuur met beroepscompetentieprofielen is een afspraak die op zich niet in vraag gesteld wordt, maar die wel voor de uitvoering niet enkel afhankelijk is van de Vlaamse sectorale partners, maar eveneens onder invloed staat van de evoluties op dat vlak in Wallonië. De meeste sectorfondsen zijn federaal gestructureerd met een Vlaamse en een Waalse tak, waardoor men bij het opstellen van beroepscompetentieprofielen aan Vlaamse zijde ook wil of moet rekening houden met de tendensen in Wallonië.

3.2 Competentiebeleid

De dynamiek met betrekking tot het competentiebeleid kent specifieke problemen: enerzijds problemen die te maken hebben met de inhoud, anderzijds problemen die te maken hebben met het draagvlak in de sector. Verschillende maatregelen die te maken hebben met het ondersteunen en uitvoeren van een competentiebeleid zijn zeker nog niet goed geïntegreerd in het sectoraal beleid. De acties die opgenoemd worden in het modelconvenant worden in de praktijk niet altijd eenduidig geïnterpreteerd of niet op de manier die door de overheid bedoeld wordt. Basiscompetenties en functionele geletterdheid zijn begrippen die niet voor iedereen duidelijk zijn. Maatregelen zoals ervaringsbewijzen, werken met beroepsstandaarden, ... roepen nog heel wat weerstand en controverse op en dat op de verschillende niveaus: zowel bij de sociale partners als in de sectororganisaties als op het terrein waar uiteindelijk alles moet vorm krijgen. Dat competentieontwikkeling een positieve invloed zou moeten hebben op de prestaties, het loopbaanverloop en de verloning van werknemers (zie modelconvenant) is iets wat in de praktijk nog zeer moeilijk ligt. Wat het actief ondersteunen van het strategisch competentiebeleid binnen bedrijven betreft, kunnen we zeggen dat elke sector hierin zijn weg probeert te vinden, maar dat er zeker nog geen sprake is van goed uitgekristalliseerde en structureel ingebedde methodieken om dat te realiseren. Vooral het overwinnen van de weerstand in bedrijven is nog een hele uitdaging. In het convenant wordt benadrukt dat de sectorale partners op het vlak van competentieontwikkeling bijzondere aandacht voor KMO's moeten hebben, maar vooral dat type van bedrijven wordt als 'moeilijk' beschouwd: moeilijk te bereiken, moeilijk te motiveren, veel belemmeringen in het bedrijf. Opvallend is ook dat een actie zoals 'begeleiding bij herstructurering', die eveneens in de basistekst van het convenant staat, niet altijd gezien wordt als een opdracht die in de uitvoering van het convenant vervat zit.

Over competentiebeleid kunnen we heel specifiek zeggen:

- dat de kennis en expertise over wat competentiebeleid kan inhouden in vele gevallen nog onvoldoende is (zowel op het niveau van de sociale partners als op het uitvoeringsniveau);
- dat het een gevoelig thema is omdat het vaak gekoppeld wordt aan andere elementen zoals loonvoorwaarden, waardoor het een moeilijk onderwerp is voor overleg tussen de sociale partners;
- dat het zeer erg afhankelijk is van de kenmerken van bedrijven of men ervoor openstaat of niet (kleine bedrijven versus grote bedrijven, urgentie van het kortetermijndenken versus ruimte voor langetermijndenken, ...);
- dat het enthousiasme er voor bij bedrijven sterk afhankelijk is van de omstandigheden.

3.3 Diversiteit

Het horizontale aandachtspunt van diversiteit is problematisch met betrekking tot het concept diversiteit en het draagvlak ervoor en met betrekking tot de verdeling van verantwoordelijkheden. Sociale partners en sectorconsulenten zijn vaak nog onvoldoende vertrouwd met wat diversiteit inhoudt en met de veelheid aan acties die tot een diversiteitsbeleid kunnen bijdragen. Maar ook indien ze een goed inzicht hebben in de diversiteitsproblematiek botsen ze bij de uitvoering van acties op het gebrek aan een draagvlak voor het thema op het terrein. Hoewel diversiteit een breed thema is, stellen sommige werkgevers het begrip diversiteit gelijk aan het aanwerven van allochtonen in hun bedrijf, en daarvoor zijn niet alle werkgevers meteen te vinden. Een typisch knelpunt, dat zich niet voordoet bij de 'bruggen tussen leren en werk' en de 'bruggen naar werk', maar dat we wel nog zullen terugzien bij 'mobiliteit', is dat het nog niet algemeen aanvaard wordt dat het werken aan diversiteit tot de opdracht van een sectorale organisatie behoort.

3.4 Mobiliteit

Van de bijkomende modules, die optioneel zijn, wordt de module 'mobiliteit' in een aantal gevallen als problematisch gezien. Sectoren die de module 'mobiliteit' niet opnamen in hun huidige convenant, zijn doorgaans wel al in aanraking gekomen met het thema aangezien het in een vorig modelconvenant wel nog een verplicht op te nemen thema was.

In de eerste plaats wordt de behoefte niet altijd gevoeld om aan mobiliteit te werken (men heeft geen of weinig zicht op de mate waarin dit een probleem is in de sector), in de tweede plaats is het niet evident voor een sectorale organisatie om mogelijke acties te bedenken. Tot slot is mobiliteit net zoals diversiteit een thema dat in sommige sectoren niet gezien wordt als een thema dat op zijn plaats is in een sectoraal opleidingsfonds. Toch blijkt dat in sectoren die besluiten om mobiliteit als thema op te nemen in het convenant dat uiteindelijk tot acties kan leiden waardoor er een draagvlak voor dit thema gecreëerd wordt.

4. Besluit

We kunnen besluiten dat een convenant in elke sector een dynamiek heeft op gang gezet. De dynamiek heeft verschillende aspecten: ontwikkeling van visie (zowel op het niveau van de sociale partners als op het uitvoeringsniveau), het uitwerken van thema's in acties (waarbij het niet alleen gaat om het aantal en de omvang van de acties maar ook om een kwalitatieve dynamiek) en dynamiek in de samenwerking (waar het zowel gaat om meer samenwerking als om betere samenwerking).

De impact van het convenant in de sector verschilt naargelang de dynamiek die er in de sector al was op het vlak van competentiebeleid, naargelang het aantal toegerekende sectorconsulenten en/of het aantal andere personen dan de sectorconsulenten die in de paritaire organisatie werken aan competentiebeleid. Er moet wel een verschil gemaakt worden tussen twee dimensies van impact, nl. de inhoudelijke impact en de omvang van de impact. In sectoren waar er nog geen competentiebeleid was, is de inhoudelijke impact vaak groot (er wordt een relatief grotere stap vooruit gezet op het vlak van competentiebeleid) maar kan de omvang beperkter zijn (bv. omdat het competentiebeleid in handen is van een zeer beperkt aantal personen). In sectoren waar er wel al een grote inhoudelijke dynamiek is maakt het convenant relatief minder verschil, maar kan de omvang van de dynamiek wel groter zijn wanneer men ook een groter aantal consulenten in dienst heeft (wiens acties vaak ook nog eens versterkt worden door anderen in dienst van de paritaire organisatie of die (bv. administratief) beter ondersteund en omkaderd worden.

In alle sectoren worden 'thema's' gesignaleerd waarbij het moeilijk is tot een beleid en tot maatregelen te komen, maar de redenen waarom dat moeilijk is, zijn van uiteenlopende aard. De moeilijkheid kan liggen in het gebrek aan een draagvlak voor dat thema (soms ook gekoppeld aan de vraag of de sectororganisatie wel verantwoordelijk is voor dat thema), aan het gebrek aan consensus over het probleem of mogelijke oplossingen, enz. Opvallend is ook dat hetzelfde thema naargelang de sector om een andere reden moeilijk kan zijn. Wat de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt betreft, zit de moeilijkheid vaak in het opbouwen van goede samenwerkingsrelaties, wat competentiebeleid zit het probleem vaak in het feit dat het thema moeilijk losgekoppeld kan worden van loons- en arbeidsvoorwaarden. Diversiteit heeft dan weer als typisch kenmerk dat er ofwel geen draagvlak is voor het thema of voor mogelijke acties of dat men geen zicht heeft op hoe men dat thema het best kan uitwerken. Een rode draad in de moeilijkheden is een tekort aan kennis en expertise: onvoldoende de partners kennen waarmee men wil of zou kunnen samenwerken, onvoldoende inzicht hebben in concepten, onvoldoende zicht hebben op goede praktijken.

HOOFDSTUK 4

HET INSTRUMENT, DE AGENDA EN DE REALISATIES ALS VERKLARENDE FACTOREN

Naast het beschrijven van de dynamiek is dit onderzoek ook bedoeld om na te gaan welke randvoorwaarden interveniëren in de dynamische kracht van de sectorconvenants. De analyse van de data⁸ toonde aan dat het instrument op zich belangrijk is voor de dynamiek, maar dat ook de dynamiek en wat men realiseert van groot belang zijn.

1. Het belang van het instrument, de agenda en de realisaties

De verzamelde gegevens maken duidelijk dat om dynamiek te verkrijgen, het volgende bepalend is:

- de kenmerken van het instrument zelf en de manier waarop het instrument gepercipieerd wordt;
- de thema's en acties dienen op zodanige manier op de agenda geplaatst te worden dat ze leiden tot acties;
- de uitvoering dient van die aard te zijn dat men via de acties die men onderneemt tot resultaten komt; deze acties geven immers inzicht in wat haalbaar en realiseerbaar is en de resultaten zetten aan tot voortzetting, verdieping, uitbreiding van de acties of tot nieuwe acties.

Hierbij is het belangrijk te weten dat niet alleen de 'agenda' (m.a.w. wat in het covenant opgenomen wordt) de uitvoering beïnvloedt, maar dat de uitvoering uiteindelijk ook een factor is die invloed heeft op de agenda. De uitvoering kan ertoe leiden dat acties van de agenda verdwijnen, maar ook het omgekeerde is mogelijk, nl. dat de uitvoering ertoe leidt dat thema's of acties net wel op de agenda komen ook al was dat nog niet eerder het geval. Er is met andere woorden een wederkerig verband tussen agenda-setting en uitvoering.

⁸ Net zoals het vorige hoofdstuk is dit hoofdstuk gebaseerd op de data verzameld bij sectorconsulenten via de focusgroepen, maar ook hier werd nagegaan of er geen tegenstrijdigheden waren met de gegevens verzameld tijdens de tweede fase van het onderzoek.

Om meer inzicht te hebben in welke randvoorwaarden in de dynamische kracht van het convenant interveniëren, diepen we in dit hoofdstuk het verband uit tussen de dynamiek enerzijds en resp. het instrument, de agenda-setting en de realisaties anderzijds. In de eerste plaats zullen we nagaan welke invloed (hetzij positief, hetzij negatief) de kenmerken van het instrument 'sectorconvenant' hebben op de dynamiek. Hierbij besteden we ook aandacht aan hoe in de sectoren het instrument gepercipieerd wordt. In de tweede plaats zoeken we naar verklaringen voor de agenda-setting: wie en wat bepaalt welke thema's of acties in het convenant komen en wie of wat bepaalt welke thema's of acties men in de praktijk zal aanpakken.⁹ Als derde en laatste beschrijven we de factoren die mede verklaren of men in de sector komt tot het opzetten van acties en het behalen van resultaten.

2. Hoe beïnvloedt het instrument zelf de dynamiek?

Het sectorconvenant beïnvloedt op zich de dynamiek (1) doordat afspraken gemaakt worden en doelen vastgelegd, (2) doordat de overheid stuurt, overlegt en opvolgt en (3) doordat het afsluiten van een convenant de sectoren financiële middelen verschaft. De invloed van deze drie zaken wordt hier achtereenvolgens besproken, maar eerst gaan we nog in op hoe het instrument gepercipieerd wordt in de sector (m.a.w. door de sociale partners). Tot slot bekijken we ook nog de mogelijkheden die de sectorale partners in het instrument zien voor de toekomst.

2.1 Hoe het instrument gepercipieerd wordt in de sector

Omdat de sectorconsulenten aangestuurd worden door de sociale partners, kan het interessant zijn inzicht te hebben in de visie van de sectorconsulenten op wat het convenant voor de sociale partners betekent. Wat de visie betreft op het sectorconvenant als instrument, blijkt dat volgens de sectorconsulenten de sociale partners steeds meer de meerwaarde van het convenant inzien. Sommige sociale partners stonden in het begin afkerig tegenover de convenants omdat ze vreesden dat dit voor te veel inmenging zou zorgen van de overheid in hun sector. Aanvankelijk werd een convenant vooral afgesloten omdat het een middel was om subsidies te krijgen van de Vlaamse overheid. Geleidelijk aan begonnen de sociale partners het als een nuttig instrument te zien en worden convenants afgesloten vanuit een grotere motivatie dan het verkrijgen van bijkomende middelen: de sociale partners betrokken bij een convenant werden zich stapsgewijs bewust van de moge-

⁹ Het is namelijk niet zo dat er een rechtstreeks verband is tussen wat in het convenant staat en wat uitgevoerd wordt. Zoals in het vorige hoofdstuk werd gezegd, worden soms zaken opgenomen in het convenant waar in de praktijk weinig tot niets mee gedaan wordt. Aan de andere kant is men tijdens de uitvoering van het convenant ook bezig met acties of maatregelen die qua inhoud en doelstellingen zeker aansluiten bij het convenant maar die er niet expliciet in opgenomen zijn.

lijkheden van de convenants voor hun sector. Het is eveneens waarneembaar dat partijen die oorspronkelijk eerder tegen het instrument gekant waren nu uitdrukkelijk voorstander zijn.

'Ik heb gemerkt dat het voor de sociale partners in de begindagen niet echt hun ding was. Zij hadden hun eigen thema's. En de werkgeversfederaties waren vaak zelf opleidingsverstrekkers. Dat moest groeien. In het begin was het voor hen een opportuniteit, want ze konden subsidies krijgen. (...) En nu vindt men dat het eigenlijk een nuttig instrument is om zaken te bestendigen, verder uit te bouwen, te verdiepen. Dat is een evolutie geweest over acht jaar tijd, die ik met plezier heb gezien.'

'Vroeger was het meer dat men zaken opnam in het convenant die men toch al deed - "vul maar iets in"- en waar men dan vervolgens geld voor kreeg. Daarna werd het moeilijker om zo te handelen: nu is men veel meer beperkt om er zo maar iets mee te doen, het is echt inhoudelijk.'

De verandering in de perceptie van het instrument is duidelijk: van 'inmenging door de overheid' naar meerwaarde; van een instrument om bijkomende middelen te krijgen naar een instrument dat strategisch ingezet kan worden. Volgens de sectorconsulenten in de focusgroepen zijn sociale partners zich meer bewust geworden van het belang van het engagement dat ze aangaan in de convenants, wat een positieve invloed heeft op het bewustzijn dat hun betrokkenheid vereist is om de gemaakte afspraken te realiseren. (Deze bevindingen werden trouwens allemaal bevestigd in het onderzoek op het niveau van de sociale partners dat in het volgende hoofdstuk besproken zal worden.)

Volgens de sectorconsulenten is het ook bevorderend voor de dynamiek dat sectorfondsen sinds het ontstaan van de sectorconvenants als volwaardige partners erkend worden door de overheid.

'Ik vind één van de sterke punten van het convenant dat ze eindelijk de sectorfondsen als volwaardige partner erkennen. Dat vind ik wel heel belangrijk.'

2.2 De afspraken en doelstellingen

De sectorconsulenten vermeldden tijdens de focusgroepen dat het vastleggen van concrete streefcijfers in het convenant bevorderend werkt voor de dynamiek die tot stand komt. Sectorconsulenten vinden dit een stimulans om de doelstellingen uit de convenants na te streven. Het is ook zinvol dat bij het afsluiten van een nieuw convenant de lat hoger gelegd wordt, al vrezen sectorconsulenten wel dat de overheid op de duur onrealistische streefcijfers gaat opleggen. Sectorconsulenten vinden dat deze streefcijfers op realistische verwachtingen moeten gebaseerd zijn en dat een stijging niet in elk convenant kan ingebouwd worden. Er zijn immers limieten aan de groei, zeker wanneer de sector te kampen heeft met economische achteruitgang of wanneer de sector aan het krimpen is.

'Die cijfers moeten wel altijd een beetje hoger dan het jaar ervoor, dan het cijfer dat behaald werd. Maar er zijn nog altijd limieten.'

'Er zijn grenzen aan de groei. Dat is effectief zo. Ik heb dat gemerkt aan de onderhandelingen de vorige jaren. Ik heb daar altijd mogen bij zijn, bij de totstandkoming van een convenant. Die cijfers moeten wel altijd een beetje hoger dan het jaar ervoor, dan het cijfer dat behaald werd. Maar de economie heb je niet in de hand.'

Er dient wel voor elke actie nagegaan te worden of het inderdaad zinvol en mogelijk is om een streefcijfer aan een actie te koppelen. Sectorconsulenten geven aan dat het niet voor alle acties aangewezen is om concrete streefcijfers te hanteren. Voor een aantal zaken wordt gewerkt met streefcijfers, terwijl men dat weinig relevant vindt, bijvoorbeeld voor aspecten waar het vooral de samenwerking met andere actoren is die telt om tot resultaten te komen. Precies door met verschillende organisaties samen te werken aan gemeenschappelijke doelstellingen wordt meer bereikt dan wanneer elke organisatie apart zijn doelstellingen probeert na te streven. Alleen is het dan moeilijk om de resultaten (bv. het aantal gerealiseerde diversiteitsplannen) specifiek aan de eigen organisatie toe te schrijven. (Dit raakt ook aan de manier waarop sectoren omgaan met de jaarlijkse opvolging en de evaluatie: er leven verschillende interpretaties van wat de overheid precies verwacht van de sectoren op het vlak van realisaties en de rapportering daarvan.)

'Het is beter om op te nemen in het sectorconvenant dat men zal samenwerken met de diversiteitsontwikkelaars. Soms is de samenwerking met andere actoren veel belangrijker, anders ga je weer parallelle acties ondernemen.'

Daarnaast werken sectorconsulenten ook liever niet met streefcijfers wanneer die geen zinvolle betekenis hebben. Zo vinden ze het voor een aantal zaken niet zinvol om enkel het aantal acties dat gerealiseerd werd te tellen, wanneer veel afhangt van de kwaliteit van de actie (bv. het geven van informatiesessies aan werklozen).

Streefcijfers zijn ook pas zinvol wanneer er een klare, duidelijke omschrijving is van het na te streven doel. Sectorconsulenten vinden het bijvoorbeeld niet zinvol om aan te geven hoeveel allochtonen bereikt werden, wanneer noch zij, noch de overheid een operationele definitie van 'een allochtoon' voorhanden hebben.

'Er worden doelstellingen gevraagd voor kansengroepen, maar de overheid heeft zelf geen definitie van die groepen. Hoe moeten wij dat dan meten? (...) Wij schrijven dat zoveel procent allochtoon is, maar allochtoon is niet gedefinieerd, noch door de overheid noch door ons, ja dan...'

Een bijkomende hindernis bij het werken met streefcijfers is dat de meeste sectoren moeilijkheden ondervinden om correcte cijfers over hun eigen sector in handen te krijgen. Ten eerste geven sectorconsulenten aan dat een aantal bronnen

voor hen niet of moeilijk beschikbaar zijn (bv. gegevens uit de Kruispuntbank). Ten tweede zijn er bronnen die ontransparant of soms zelfs incorrect zijn: het is vaak niet duidelijk op welke basis bedrijven worden ingedeeld bij paritaire comités of hoe ze een NACE-code krijgen toegekend. Ten derde zijn de bronnen waar zij toegang toe hebben ook niet altijd op elkaar afgestemd doordat er bijvoorbeeld verschillende definities gebruikt worden.

‘Voor het convenant heb je cijfers nodig, dat is al een belemmerende factor. Als je met één paritair comité zit, of bedrijven die onder één NACE-code vallen, zelfs dan heb je nog niet veel mogelijkheden om aan je cijfers te geraken. Maar het zal toch veel eenvoudiger zijn dan bij de sectoren met verschillende NACE-codes en verschillende paritaire comités.’

2.3 De sturing door en overleg met de overheid

Sectorconsulenten ervaren het als een stimulans dat sectoren zelf kunnen bepalen op welke thema’s ze meer of minder inzetten en welke accenten ze daarbij leggen. Het gaat over het al dan niet focussen op de samenwerking met onderwijs of eerder op competentiebeleid, over het al dan niet opnemen van bijkomende modules zoals mobiliteit en maatschappelijk verantwoord ondernemen.

‘Ik vind dat dat allemaal zeer open is. Het is zo dat wij als sector hebben gezegd dat wij de hoofdfocus leggen op onderwijs. En zo zie je dus ook dat wij rond onderwijs heel veel doen. Dus ze laten u daar de vrijheid in.’

Een ander bevorderend aspect voor de dynamiek die de convenants teweegbrengen is dat de overheid nieuwe thema’s en nieuwe acties aanboort waarrond de sectoren kunnen werken. Volgens de sectorconsulenten zijn het die nieuwe thema’s (al dan niet als bijkomende module) die een dynamiek tot stand brengen in de sector: ze zetten de sector ertoe aan om over die thema’s tenminste al na te denken en er uiteindelijk ook effectief aan te werken.

‘Ik vind dat wel een taak van de overheid, om samen met de convenants altijd een aantal dingen als keuzemogelijkheid te geven, om die daarin te zetten. Zeggen van: “kijk, zou je daar niets rond doen?” Nu, wij hebben daar ook heel lang over moeten nadenken en een paar keer naar Brussel moeten gaan om tot bepaalde ideeën te komen, maar ik vind dat wel positief. Omdat je uit je stramien, uit die oogkleppenmentaliteit van je sector komt.’

Sectorconsulenten vinden het anderzijds belemmerend wanneer de overheid te veel de thema’s die zij voor ogen heeft toch in het convenant probeert te duwen wanneer de sector er (nog) niet achter staat. Sectorconsulenten menen dat ten eerste niet alle maatregelen relevant zijn voor de sector en ten tweede niet altijd haalbaar. Zij menen ook dat het niet zinvol is dat sociale partners nieuwe thema’s/acties opnemen terwijl er nog geen draagvlak voor bestaat in de sector.

'Sociale partners steken soms 'lucht' in het convenant. Maar men moet niet sowieso alles willen invullen. Het is belangrijk om die 'lucht' eruit te halen. Beter een lichter maar een gerealiseerd convenant.'

Bovendien menen sectorconsulenten dat aandacht voor acties waarvoor geen draagvlak bestaat in de sector toch tijd in beslag neemt, tijd die ze liever zouden besteden aan zaken die zich spontaan aandienen tijdens de looptijd van het convenant en die ze wel relevant en haalbaar achten. Zoals in het vorige hoofdstuk werd aangegeven, maakt de dynamiek die het sectorconvenant tweeebrent soms dat andere actoren zich spontaan aanbieden om samen te werken met de sectoren of dat ze aan de sector vragen om partner te zijn in hun eigen projecten. Sectorconsulenten vinden het jammer als ze op zulke zaken niet kunnen ingaan omdat hen daartoe te weinig ruimte wordt gelaten door het convenant.

'Langs de ene kant moet je het organische, als er vragen komen vanuit je netwerk, moet je daar op kunnen inspelen. En langs de andere kant vind ik het niet slecht dat de overheid een agenda heeft. Maar ik vind dat die agenda van de overheid niet het overwicht moet krijgen. Anders ga je met zaken bezig zijn waar je je ook niet goed bij voelt en waartoe er ook geen vraag is.'

Daarmee samenhangend vinden de sectorconsulenten het ook moeilijk om doelstellingen en acties in het convenant in overeenstemming te brengen met wat de overheid wil wanneer zij merken dat de overheid onvoldoende op de hoogte is van wat er leeft bij de sector. Sectorconsulenten vinden het belangrijk dat de overheid weet wat er leeft binnen de sectoren (welke behoeften er zijn, welke knelpunten zich voordoen, voor welke zaken geen acties ondernomen moeten worden, ...). Als de sectoren die informatie goed kunnen overbrengen, kunnen ze ook beter motiveren waarom de sectorale partners wel of niet ingaan op bepaalde acties en waarom ze bepaalde accenten willen leggen in het convenant. De netwerken en andere geledingen van de SERV zijn voor de overheid ook een goede bron van informatie voor de sectorconsulenten: informatie uit de netwerken geeft de overheid een beeld van wat er leeft in de sectoren.

2.4 Opvolging en evaluatie van het sectorconvenant

Bevorderend voor de dynamiek die ontstaat vanuit de sectorconvenants is de opvolging en evaluatie door de overheid. Volgens de sectorconsulenten helpt dit om de doelstellingen serieus te nemen. Door per vastgelegde doelstelling uit het convenant na te gaan wat de sector tijdens het werkjaar heeft gedaan om deze te verwezenlijken, worden sectoren gestimuleerd om ook daadwerkelijk iets te doen. Het valt wel op dat het nog niet voor elke sector duidelijk is wat de overheid precies verwacht bij de opvolging en evaluatie. Er zijn bijvoorbeeld sectoren bij wie de verslaggeving veel meer tijd in beslag neemt dan bij andere sectoren, o.a. omdat zij de indruk hebben dat de overheid zeer veel en zeer gedetailleerde infor-

matie verwacht. Die andere sectoren hebben een veel minder tijdrovende manier van verslag geven gevonden die zowel voor de sector zelf zinvol is als aanvaard wordt door de overheid.

'Heel het systeem van opvolgen en evaluatie is wel een stimulans om de doelstellingen serieus na te streven.'

2.5 Financiering

De financiering van de overheid maakt het mogelijk om rond die specifieke thema's uit de convenants te werken. Vooral in kleine sectoren is de specifieke financiering een belangrijke voorwaarde om tot realisaties te kunnen komen. In andere sectoren, met bijvoorbeeld een groot opleidingsfonds, is men veel minder afhankelijk van de bijkomende financiering. Ook zonder die financiering zou er dynamiek ontstaan, maar zonder het convenant als kader en zonder de bijhorende financiering vermoedelijk trager en minder omvangrijk. Men ervaart het wel als problematisch dat het bedrag per VTE-consulent niet geïndexeerd is en dat de uitbreiding van de overeenkomst niet in verhouding staat tot de toekenning van middelen. Ook dat speelt voornamelijk een rol in kleine sectoren, met een kleine sectorale organisatie.

3. Hoe komen thema's en acties op de agenda?

Een convenant is een overeenkomst tussen de Vlaamse overheid en de sectorale sociale partners, waarbij men zich baseert op een modelconvenant dat in het Vlaams Economisch Sociaal Overlegcomité (VESOC) (een driedelig overleg tussen overheid, vakbonden en werkgevers) werd besproken en goedgekeurd. Het modelconvenant is dus gedragen door de interprofessionele sociale partners. Alleen is het zo dat op het niveau van de sector toch accenten kunnen gelegd worden: bij het afsluiten van een convenant dienen de meer algemene maatregelen omgezet te worden in concrete acties, wat de sectorale partners een zekere mate van vrijheid geeft. Men kan kiezen uit talloze acties en men kan de verschillende acties een verschillend gewicht geven. In deze paragraaf bekijken we hoe de maatregelen en acties op het niveau van een sector op de agenda komen. Uit de gegevens blijkt dat zowel de verhoudingen tussen de sociale partners als de structuur van de sectorale organisatie een rol speelt en dat de agenda beïnvloedt wordt door de uitvoerders (i.c. de sectorconsulenten) en door de andere sectoren.

3.1 (Verhoudingen tussen) de sociale partners

De sociale partners zijn diegenen die het convenant ondertekenen en er dus ook de verantwoordelijkheid voor dragen. Dat betekent dat de sociale partners zelf thema's op de agenda kunnen zetten (ongeacht of er bij de uitvoerders of in de

sector al een draagvlak voor is) en het betekent ook dat de sociale partners bepaalde ontwikkelingen, ook al liggen ze in de lijn van het convenant, kunnen tegenhouden.

Volgens de consultants hangt wat de sociale partners op de agenda zetten, samen met de actualiteit en met gebeurtenissen in de sector. Plotse wijzigingen in de context kunnen snel doorwegen op de agenda, zowel in positieve als in negatieve zin. De sectorale sociale partners, nl. de vertegenwoordigers van de werkgevers en de vertegenwoordigers van de werknemers, dienen samen het convenant te dragen. Dat betekent dat er gezocht moet worden naar een consensus over maatregelen en acties. Indien een of meerdere van de betrokken partijen niet achter een voorgestelde maatregel of actie staan, dan wordt het moeilijk zo niet onmogelijk om er werkelijk inspanningen voor te leveren. (Deze bevinding komt ook terug in het volgende hoofdstuk dat gebaseerd is op informatie van de sociale partners zelf en wordt daar verder uitgediept.)

'Je moet er ook rekening mee houden dat de sociale partners allemaal hun eigen agenda hebben. En op bepaalde ogenblikken zijn bepaalde items heel hot, dan kan het allemaal goed gaan. Tot in december, dan is er iets tegengegaan.'

'Bij ons, wij zijn ook al lang bezig met competenties. En plots komt er vanuit een bepaalde hoek bij de sociale partners een steigerung: "Waar zijn jullie mee bezig?" Wij waren daar al vijf of zes jaar mee bezig. Wij waren echt geschrokken. Plots was daar blijkbaar iemand die zich aforoeg waar zijn we mee bezig geweest. Soms is het de processie van Echternach.'

3.2 Structuur van de sectorale organisatie

De uitvoering van het convenant gebeurt onder paritair toezicht wat in de praktijk betekent dat de sectorconsultanten functioneren in een paritair beheerde organisatie, zoals een sectoraal opleidingsfonds of een fonds voor bestaanszekerheid. Die paritair beheerde organisaties werken doorgaans niet enkel voor Vlaanderen, maar ook voor Wallonië. Naarmate de Vlaamse tak van de organisatie meer autonoom kan beslissen en handelen (bv. omdat ze over eigen middelen beschikt die ze vrij kan toewijzen), is het gemakkelijker om de prioriteiten van het Vlaamse arbeidsmarktbeleid gestalte te geven. Als de Vlaamse en Waalse tak meer verweven zijn met elkaar, wordt het tempo van het invoeren van maatregelen en acties voor een deel bepaald door de mate waarin de Vlaamse en Waalse tak overeenstemmen met elkaar. Als een maatregel eerst door beide aanvaard moet worden, dan kan dat vertragend werken. Voorbeelden hiervan zijn vooral maatregelen die te maken hebben met het competentiebeleid, zoals het werken met ervaringsbewijzen, competentieprofielen en beroepsstandaarden, maar ook diversiteit is een thema dat zich in Vlaanderen en Wallonië niet op dezelfde manier ontwikkelt. (Anderzijds is het ook zo dat het Vlaams arbeidsmarktbeleid effect heeft op de

andere regio's. Een neveneffect is dat er elders eveneens een dynamiek tot stand komt.)¹⁰

'Sectorconvenant is regionale materie. Dat geeft verrassende resultaten op federaal niveau. Wallonië werkt op een andere manier. In Vlaanderen komt er een hele dynamiek op gang, bijvoorbeeld eroeringsbewijs, diversiteitsplannen. Er is een hele dynamiek gaande in Vlaanderen, maar niet in Wallonië.'

3.3 Invloed van de uitvoerders

Een sectorconvenant is een overeenkomst tussen de sectorale sociale partners en de overheid, maar de uitvoerders, nl. de sectorconsulenten, kunnen de agenda sterk beïnvloeden. We nemen waar dat de invloed van de sectorconsulenten van diverse aard is. Er is een groep van sectoren waar de sectorconsulenten louter uitvoerende partij zijn, maar daarnaast is er een groep van sectoren waar het convenant het resultaat is van nauw en regelmatig overleg tussen de sociale partners en de consulenten en een groep van sectoren waar de sectorconsulenten een ontwerp maken voor het af te sluiten convenant en de sociale partners het ontwerp (eventueel na beperkte bijsturing) bekrachtigen. In een groep daartussen zetten de sociale partners de grote lijnen uit en krijgen de sectorconsulenten veel vrijheid om zelf voor de invulling te zorgen.¹¹

'De sectorconsulenten schrijven het convenant maar veel wordt afgetoetst. Het is ook een strategie om sociale partners aan het nadenken te zetten en hen tot samenwerking aan te zetten. Het sectorconvenant creëert een omgeving waarin dat kan.'

'Ik heb bij ons ook de indruk dat er heel veel van onderuit gebeurt, overleg, vraaggestuurd. Veel initiatieven komen van ons. Maar wij toetsen wel af met ons dagelijks bestuur en de raad van bestuur.'

'Bij ons toch, wij krijgen geen dingen opgelegd. Er zijn wel lijnen uitgezet, maar je moet dat dan maar invullen.'

De invloed van de uitvoerders maakt dat een aantal zaken in het convenant opgenomen worden, nadat ze eerst getoetst worden aan de praktijk (Is er een draag-

¹⁰ Het verband tussen de manier waarop de sector georganiseerd is en de dynamiek die tot stand komt in de sector door het convenant was uitdrukkelijk een gespreksonderwerp tijdens de focusgroepen met sectorconsulenten, maar niet tijdens de gesprekken met de sociale partners of de sectorconsulenten in de case studies, maar in de loop van die gesprekken kwam dit onderwerp toch aan bod. Wat in die gesprekken gezegd werd over de organisatie van de sector en het verband met het convenant, bevestigde de gegevens uit de focusgroepen.

¹¹ De verhouding tussen de invloed van de sociale partners en de invloed van de uitvoerders wordt in het volgende hoofdstuk verder bekeken vanuit het perspectief van de sociale partners.

vlak? Welke acties zou men kunnen ondernemen? Welke acties zijn realiseerbaar?).

'Soms doen er zich mogelijkheden voor en dan moet je er kunnen inspringen. En als ik dan gewoon naar competentiebeheer kijk bij ons: wij zijn daar in 2001 mee begonnen, heel zachtjes. De sociale partners wisten eigenlijk niet dat we daaraan aan het werken waren. Op een gegeven moment zijn die dan overtuigd geworden en dan werd dat ineens een hot topic, en dan konden wij daar mee doorgaan. Dan heb je eigenlijk een samenloop van omstandigheden die positief uitdraaide.'

'Wij hebben dat moeten verkopen bij onze raad van bestuur. En die hebben daar groen licht voor gegeven. En zoveel jaar later komt dat ineens in een convenant.'

3.4 Invloed van andere sectoren

Het opstellen van een convenant ondergaat eveneens de invloed van wat in andere sectoren in beweging is of wat in andere sectoren gerealiseerd wordt. Het uitwisselen van informatie en ervaringen, o.a. in de netwerken van de SERV, helpt de sectorconsulenten bijvoorbeeld om zich open te stellen voor thema's waar hun sector (de sociale partners of het fonds) initieel wat afkerig tegen stond. In sectoren waar de sectorconsulenten een significante invloed hebben op de agenda, komen op die manier maatregelen en acties uiteindelijk in het convenant terecht.

'Ik vind het goed dat vanuit de overheid soms gezegd wordt dat we meer aandacht moeten besteden aan een bepaald thema. Mijn eerste reactie zou zijn: stop daarmee! Maar als je dan op zo'n netwerk een verhaal hoort hoe andere sectoren daar anders mee omgaan, vanuit andere invalshoeken, dan kan dat wel een aanzet zijn om mee te doen. En dat is toch zinvol, omdat je anders op je eigen eiland werkt.'

4. Wat beïnvloedt het opzetten van acties en het behalen van resultaat?

Door het convenant onderneemt men in de sectoren acties en streeft men ernaar vooropgestelde doelen te behalen. Dat is één richting waarin de dynamiek uitgaat. Maar het feit dat men acties onderneemt, ziet wat wel en niet haalbaar is, wat wel en niet tot succes leidt, zet op zijn beurt een nieuwe dynamiek in gang of houdt in elk geval de aanwezige dynamiek gaande. Daarom is het belangrijk om te weten welke factoren een invloed hebben op het opzetten van acties en het behalen van resultaat. Op basis van de verzamelde gegevens konden de volgende factoren geïdentificeerd worden: (1) de visie op de opdracht, (2) de ondersteuning van de uitvoerders door de sociale partners, (3) een aantal organisationele factoren, (4) de professionaliteit van de uitvoerders, (5) een aantal kenmerken van de sector en (6) een aantal contextfactoren (waaronder de positie van en relatie tot andere actoren en andere aspecten van overheidsbeleid).

4.1 Visie op de opdracht

Ook al is het convenant het resultaat van overleg op verschillende niveaus, toch blijkt dat er ook na het afsluiten van een convenant nog discussie kan bestaan of het ondernemen van bepaalde acties wel of niet tot de taak van de sectorale organisatie behoort. Het spreekt voor zich dat wanneer de sectorale partners de taak van de sectorale organisatie op een manier omschrijven die niet tegenstrijdig is met het convenant, dat dan de motivatie om maatregelen toe te passen groter is en dat men ook meer mogelijkheden zal zien. We zullen in het volgende hoofdstuk zien dat er bij de sociale partners soms twijfels zijn of specifieke elementen uit het convenant wel door de sectorale organisatie aangepakt moeten worden. Op het uitvoeringniveau konden in elk geval twee visies op de opdracht van de sectorale organisatie onderscheiden worden. In een eerste visie wordt de opdracht van de sectorale organisatie in beperkte zin geïnterpreteerd. De sectorale organisaties dienen zich volgens de consultants die deze visie onderschrijven vooral te concentreren op competentiebeleid in een vrij beperkte omschrijving. Een tweede visie is dat de opdracht van de sectorale organisatie wel ruim wordt geïnterpreteerd: zo lang de maatregelen en acties passen binnen het globale kader waarbinnen de organisatie functioneert, staan de sectorconsultanten die deze visie hebben erachter.

'Soms worden zaken aan naar het opleidingsfonds geschoven die daar niet horen. Bijvoorbeeld diversiteit, mobiliteit.'

'Competentiebeleid ligt in het verlengde van opleiding, diversiteit ligt in het verlengde van competentiebeleid. Het is een geheel, er is samenhang tussen verschillende uitbreidende taken.'

Daarnaast gebeurt het ook dat er op zich geen weerstand is tegen het thema, maar dat men bijvoorbeeld het gevoel heeft dat het om een thema gaat waar een sectoraal opleidingsfonds weinig vat op heeft.

'Dan ging het over mobiliteit. En dan vroegen wij ons af: "Wat kunnen wij daar als opleidingsfonds in godsnaam aan doen, aan mobiliteit?" Daar is enorm over vergaderd om dat uit het convenant te houden. Ik denk dat er nu nog iets van in zit, maar wij doen daar dus niks voor.'

Sommige sectoren plaatsen zichzelf heel sterk op de eerste lijn, andere sectoren zien zichzelf eerder als een actor op de tweede lijn en nog andere sectoren functioneren zowel op de eerste lijn als op de tweede lijn. Ook dat heeft een invloed op de manier waarop de maatregelen en acties aangepakt worden binnen de sector.

'Wij zijn niet op de eerste lijn actief. Op de tweede en de derde lijn zitten wij. Wij gaan zelf niet toeleiden, wij gaan zelf niet opleiden. We proberen alle actoren samen te brengen om een

optimaal resultaat te bereiken. [...] Dat is onze filosofie en die vertrekt niet vanuit de eerste lijn.'

4.2 Ondersteuning door de sociale partners

Als sectorconsulenten bezig zijn met de uitvoering van de afspraken in het convenant, dan hebben zij vaak de medewerking nodig van andere actoren, zoals scholen, koepels, intermediairen op de arbeidsmarkt en de bedrijven. Sectorconsulenten geven aan dat ze de thema's uit het convenant nog te vaak zelf moeten 'verkoppen'. Wanneer de sociale partners de maatregelen en doelstellingen expliciet en duidelijk onderschrijven, dan is dat een steun voor de sectorconsulenten: het pad is voor een stuk al geëffend. Indien die ondersteuning er niet is, dan is het al een stuk moeilijker om de afspraken te realiseren. Verschillende sectorconsulenten gaven aan dat het convenant voor hen een hulpmiddel is om een beroep te doen op de betrokkenheid, het engagement en de ondersteuning van de sociale partners: het convenant is een document waarnaar sectorconsulenten kunnen verwijzen om de sociale partners te wijzen op de afspraken die ze eerder ondertekenden. De vraag blijft in welke mate de sociale partners hun invloed echt (kunnen) laten gelden. (In het volgende hoofdstuk zal de visie van de sociale partners op de manier waarop zij de uitvoering kunnen beïnvloeden en ondersteunen aan bod komen.)

'Bijvoorbeeld voor ervaringsbewijzen: dat loopt voor geen meter. Dan vond ik ook: je tekent een convenant, waarin je u engageert als werkgevers- en werknemersorganisatie om te gaan voor zoveel ervaringsbewijzen. Dan mag ik ook wel iets verwachten van jullie als sociale partners naar de bedrijven en de werknemers toe. "Jullie ondertekenen dat wel, maar doe er dan ook iets voor."'

'Ja, ze ondertekenen hem, maar in welke mate kunnen de sociale partners dat proces beïnvloeden? Dat is de vraag. In kleine KMO's, waar geen syndicale representatie is, kan een sociale partners weinig doen. En zelfs als er een syndicale delegatie is, dan moet de werkloer akkoord gaan met dat project. En dat is niet evident. Het is niet omdat iemand syndicalist is, dat men oog heeft voor diversiteit.'

4.3 Organisationele factoren

Een groep van factoren die samenhangt met de mate waarin acties ondernomen en doelen gerealiseerd worden, heeft betrekking op de organisatie waarin de sectorconsulenten werken. De volgende factoren blijken van invloed te zijn: (1) het aantal toegewezen consulenten, (2) het werkingsgebied en werkdomein van de sectorconsulenten.

4.3.1 Aantal toegewezen consultants in verhouding tot het personeelsbestand

Elke sector die een convenant afsluit krijgt een aantal sectorconsultanten toegewezen. Op dit moment varieert het aantal consultants van 1 tot 10. In sommige sectoren vormen die consultants het volledige personeelsbestand van de sectorale organisatie waarbinnen zij werken, in andere sectoren zijn zij een klein aandeel in het totale aantal medewerkers van de sectorale organisatie. Naarmate het aantal consultants kleiner is en de verhouding t.o.v. het totale aantal werknemers kleiner is, worden een aantal zaken bemoeilijkt die bevorderend kunnen zijn voor de dynamiek:

- zich concentreren op een duidelijk afgebakend en beheersbaar werkingsgebied;
- zich kunnen specialiseren in een bepaald domein;
- een beroep doen op de ondersteuning van de SERV-netwerken;
- zich professionaliseren;
- een beroep kunnen doen op de competenties, expertise en ervaring van collega's;
- opbouwen van een netwerk;
- een groter deel van de werktijd kunnen besteden aan zaken die rechtstreeks betrekking hebben op de realisatie van de afspraken in het convenant (en bijvoorbeeld niet aan administratieve of organisatorische taken).

4.3.2 Werkingsgebied en werkdomein van de sectorconsultanten

Door de omvang van de afspraken, de diversiteit in de onderwerpen en de omvang van de sector, zoekt men in de verschillende sectoren naar een optimale verdeling van de taken over de verschillende consultants. Twee opdelingen, die samen kunnen voorkomen, zijn enerzijds een opdeling van het werkingsgebied, en anderzijds een opdeling naar thematische specialisatie.

Sommige sectoren hebben zich provinciaal georganiseerd: elke sectorconsultant is dan actief in een bepaald deel van Vlaanderen. Sectorconsultanten uit deze sectoren beweren dat het voor hen wel gemakkelijker is om KMO's te bereiken, omdat zij door hun structuur beter regionaal gekend zijn.

'Het voordeel van een provinciale indeling is dat de werking lokaler is, korter bij de doelgroep. Er zijn betere contacten met bedrijven en scholen. De materie is ook beter beheersbaar.'

Daarnaast is er sprake van thematische specialisatie: de domeinen worden verdeeld over de beschikbare consultants. Een verdeling van het werkingsgebied en een verdeling van de thema's over de consultants komen ook samen voor.

'We werken nu op provinciale basis. Dankzij onze vijfde consulent kunnen we nu echt per regio één consulent inzetten. We hebben ervoor gekozen om iedere consulent in zijn regio de draaischijf te laten zijn tussen bedrijven, tussen scholen, tussen VDAB-centra en tussen andere actoren die actief kunnen zijn binnen de regio. [...] Maar intern hebben we wel een specialisatie: iemand volgt diversiteitsontwikkelingen, iemand volgt onderwijs-arbeidsmarkt, iemand volgt levenslang leren. Er zijn interne specialisaties, maar naar de buitenwereld toe heeft iedereen zijn eigen regio met zijn eigen takenpakket daarin.'

Een te sterke specialisatie is daarentegen niet wenselijk: sectorconsulenten moeten voor de verschillende doelgroepen aanspreekbaar kunnen zijn over verschillende onderwerpen.

'Wij trachten bijvoorbeeld wel als we een bedrijfsbezoek plannen om bij de verschillende anderen na te gaan of we iets moeten meenemen van informatie. Zodat we de werkgever niet drie maand na elkaar door iemand anders moeten laten bezoeken. We proberen om dat dan wat te bundelen. Je bent dan wel gespecialiseerd in één van de thema's, maar door het feit dat je die info meeneemt, probeer je toch een beetje van alles op de hoogte te zijn.'

4.4 Professionaliteit

Het spreekt voor zich dat het implementeren van het sectorconvenant vereist dat de sectorconsulenten op een professionele manier kunnen werken. We bespreken hier twee factoren die daarop een invloed hebben: (1) de aanwezige kennis en expertise en (2) het opgebouwde netwerk met relevante actoren.

4.4.1 Kennis en expertise

Wat het niveau van kennis en expertise betreft, zijn er grote verschillen tussen de consulenten. Voor een deel heeft dit te maken met voor de hand liggende factoren zoals het aantal jaar dat men de functie al uitoefent en eerdere beroepservaring. Maar aan de andere kant heeft dit ook te maken met de hierboven beschreven organisationele aspecten.

'Als je met zeven bent, kan je specialiseren. Als je maar met 1,5 consulent bent, is dat heel heel moeilijk om specialist in alles te worden.'

'Bij ons doen we provinciaal alle thema's. Wij hebben bijvoorbeeld wel iemand die veel weet over arbeidsgehandicapten. Die moet daar veel informatie rond inwinnen. Iemand voor onderwijs. Iemand voor diversiteit ook. En wij komen om de twee weken samen en dan wisselen wij informatie uit.'

In grote lijnen kunnen wel een aantal moeilijkheden onderscheiden worden die door verschillende sectoren gedeeld worden, nl. de moeilijkheid om bepaalde domeinspecifieke kennis te verwerven en om kennis van en inzicht in de eigen sector te krijgen.

Domeinspecifieke kennis

Om het convenant goed te kunnen uitvoeren is het zeer belangrijk om te beschikken over de nodige domeinspecifieke kennis en expertise. Wat deze kennis betreft, zijn er enkele leemtes en knelpunten die vrij algemeen voorkomen. Ten eerste is onderwijs voor veel sectorconsulenten een moeilijk domein: als men niet zelf uit het onderwijs komt of via andere beroepservaring contacten had met het onderwijs, is het zeer moeilijk om de structuur van het onderwijs te doorgronden. Dat bemoeilijkt dan weer het vinden van de geschikte contactpersonen om een samenwerking mee aan te gaan en om een juiste aanpak te ontwikkelen.

'Onderwijs is een kluwen, heeft een ingewikkelde structuur. Je moet er je weg in leren vinden. Koepels reageren op een totaal verschillende manier als directies of leerkrachten. Koepels en scholen staan vaak niet op dezelfde lijn. Koepels schermen de scholen vaak af.'

'Om met onderwijs samen te werken, moet je heel diplomatisch zijn. Het werkt bovendien zeer traag, je hebt er volharding voor nodig. Alle partijen moeten worden betrokken.'

De sectorconsulenten geven zelf aan dat een aanbod aan bijscholing (of bundeling van informatie over bijscholing) welkom is. Mogelijke onderwerpen zijn: scholing over competenties en competentiebeleid, beroepsprofielen, diversiteitsmanagement, de structuur van het onderwijs. Belangrijk is dat er gekeken wordt of die bijscholing op maat is van de sectorconsulenten.

'Bepaalde thema's verdrinken in samenkomsten, studiedagen, ... maar zijn te opperolakkig. Andere thema's blijven dan weer onderbelicht. In plaats van meer kort verspreide zaken is er nood aan langere scholing van consulenten, aan meer scholing op maat van de sectorconsulenten.'

Kennis van en inzicht in de eigen sector

Niet alleen domeinspecifieke kennis kan een probleem zijn, ook inzicht in de eigen sector is niet altijd evident. Hoe meer gedetailleerde informatie men wil, hoe moeilijker het wordt om die te vinden. Informatie over specifieke doelgroepen onder de werknemers van bedrijven is vaak niet voor handen of moeilijk te verkrijgen.

Ondersteuning via de SERV-netwerken

Deze netwerkgroepen van de SERV worden genoemd als voornaamste aanzet voor het opbouwen van expertise voor sectorconsulenten. Tijdens de netwerkgroepen wordt immers informatie uitgewisseld over interessante studiedagen en worden uiteenzettingen gegeven over allerlei onderwerpen en andere sectoren voorgesteld. Zo blijven de sectorconsulenten niet alleen op de hoogte van de ande-

re sectoren, maar daarenboven ook van maatregelen/beslissingen die de overheid neemt. Deze netwerkgroepen maken het ook mogelijk dat sectorconsulenten collega's van andere sectoren ontmoeten en van hen informatie krijgen.

Voor sectoren die minder sectorconsulenten hebben dan andere sectoren, of waar de consulenten ook niet ingebed zijn in een grotere groep, is het echter een grote belasting om alle netwerkgroepen van de SERV op te volgen. Terwijl andere sectoren het opvolgen van de netwerkgroepen kunnen verdelen onder de consulenten, kunnen sectoren met maar één of twee consulenten dit moeilijk realiseren naast alle initiatieven die zij tot stand brengen in het kader van het convenant. Er is met andere woorden een tegenstrijdigheid waarneembaar: net de sectorconsulenten die in een kleine groep functioneren en dus zeer veel baat kunnen hebben bij de ondersteuning, kunnen het moeilijkst tijd vrijmaken om de bijeenkomsten bij te wonen.

4.4.2 Opbouw van een netwerk met relevante actoren

Het opbouwen van een netwerk met relevante actoren is van groot belang voor de realisatie van het sectorconvenant. In het vorige hoofdstuk werd al beschreven dat door het convenant er verschillende vormen van samenwerking tot stand komen of dat bestaande samenwerking gecontinueerd kan worden. Vooraleer men tot goede samenwerking komt dient men over een netwerk van contactpersonen te beschikken. Een eerste probleem dat zich hier voordoet is dat het niet evident is om de bestaande structuren te doorgronden. Onderwijs wordt vaak genoemd als een domein dat moeilijk te doorgronden is. De structuur is niet voor iedereen transparant, net zoals de besluitvorming. Dat bemoeilijkt het vinden van geschikte contacten om een samenwerking mee aan te gaan.

Het opbouwen van een netwerk is in elk geval zeer tijdsintensief en dat is een tweede probleem. De sectoren met een klein aantal consulenten en een klein aantal werknemers in de sectorale organisatie hebben hier zeker een nadelige positie.

'Dertien regio's hebben wij twee à drie keer bezocht, om met al die consulenten, met medewerking van de top, samenwerkingsverbanden aan te gaan. En om het half jaar herhalen wij dat, omdat je veel verloop hebt, omdat er nieuwe mensen zijn, omdat er zaken veranderen. En dat lukt wonderwel, maar je moet erin investeren. Je moet er echt wel tijd in investeren om die mensen persoonlijk te kennen, die te ontmoeten en dat te onderhouden. Dat hebben wij zeer hard met twee gedaan, en dat doen wij nu nog.'

Het zijn vaak de sectorconsulenten die het netwerk opbouwen, maar ondersteuning van dat netwerk op een hoger niveau is een pluspunt. Sectorconsulenten hebben onderling sectoroverschrijdende contacten, maar die samenwerking wordt niet altijd geformaliseerd op een hoger niveau. Als de samenwerking niet gedragen en ondersteund wordt door de sociale partners dan is het moeilijk om in de samenwerking grote engagementen aan te gaan.

'Maar netwerken gebeurt tussen de sectorconsulenten, is weinig structureel, is informeel. Op een hoger niveau ontbreekt het. Het bevindt zich op het niveau van de werknemers maar niet op het niveau van de sociale partners.'

4.5 Kenmerken van de sector

Wat de kenmerken van de sector betreft, blijken de volgende factoren te interverneren in de dynamische kracht van het convenant: de positie en afbakening van de eigen doelgroep t.o.v. doelgroepen van andere sectoren, het aandeel van kleine en grote bedrijven in de sector en de economische toestand van de sector.

4.5.1 Positie en afbakening van de eigen doelgroep t.o.v. andere doelgroepen

Sommige sectoren werken voor paritaire comités die zich enkel richten op arbeiders, andere sectoren werken voor paritaire comités die enkel gericht zijn op de bedienden in een sector, en nog andere sectoren hebben een doelgroep die zowel uit arbeiders als bedienden bestaat. Wanneer men enkel voor één doelgroep werkt (hetzij arbeiders, hetzij bedienden) en wanneer die doelgroep relatief klein is ten opzichte van het totale aantal werknemers in de sector, kan het voor een sector moeilijk zijn om maatregelen ingang te doen vinden. (Het is bijvoorbeeld niet evident om in een sector waar bedienden sterk in de minderheid zijn, iets voor die bedienden te realiseren.) Wanneer men enkel voor arbeiders of enkel voor bedienden werkt, terwijl de werkgelegenheid in de sector ongeveer gelijk verdeeld is over arbeiders en bedienden, kan het eveneens moeilijk zijn om bedrijven te benaderen voor slechts een deel van het personeel.

Daarnaast doorkruisen de opdelingen in paritaire comités elkaar soms, waardoor verschillende sectorale organisaties binnen dezelfde bedrijven terechtkomen. Het convenant voor de uitzendsector heeft hiermee te maken: uitzendkrachten zijn in verschillende sectoren van de arbeidsmarkt terug te vinden, waardoor de sectorconsulenten van de uitzendsector op het terrein van andere sectorconsulenten komen. De samenwerking die hier vanzelfsprekend is aangewezen, is echter niet evident.

Een ander probleem is dat het voor de sectorconsulenten niet altijd even duidelijk is op welke bedrijven men zich moet richten. Soms behoren bedrijven die onder het betreffende paritair comité vallen eigenlijk niet tot de doelgroep van de sector, maar werden ze toch (incorrect of om historische redenen) onder dat paritair comité gebracht. Soms behoren bedrijven tot een ander paritair comité al zou men ze op basis van de bedrijfsactiviteit wel tot de eigen doelgroep rekenen.

'Wij hebben een probleem met het kennen van de populatie van de bedrijven. Wij gaan nog altijd voort op de NACE-code, om cijfermateriaal te hebben. Er zijn heel veel bedrijven met die NACE-code (...), maar die zitten dan in god-weet-welk paritair comité. En dan zijn er

nog een aantal anderen, (...) die een andere NACE-code hebben. En daarom hebben wij geen zuiver zicht.'

4.5.2 Aandeel van kleine en grote bedrijven in de sector

Volgens sectorconsulenten is het in het algemeen des te moeilijker om de thema's uit het convenant te realiseren in bedrijven naarmate het bedrijf kleiner is, naarmate het bedrijf minder aandacht heeft voor HR-praktijken en naarmate het bedrijf weinig betrokken is bij het sectorfonds en de werkgevers- en werknemersorganisaties. Vaak hangen deze drie kenmerken samen. In sectoren met veel KMO's hebben sectorconsulenten het dan ook relatief moeilijk om de doelstellingen uit het convenant in samenwerking met die KMO's te realiseren.

Grote bedrijven zijn in een sector veel gemakkelijker een voortrekker: ze hebben vaker een personeelsverantwoordelijke/HR-manager en staan meer open voor competentiebeleid. Aan de andere kant wordt die voortrekkersrol in kleine sectoren gematigd doordat de paar grote bedrijven die er zijn, in de praktijk concurrenten blijven van elkaar. Een specifiek probleem bij grote, internationale bedrijven is dat de beslissingen met betrekking tot het personeelsbeleid vaak niet in de Vlaamse vestiging genomen worden.

4.5.3 Economische toestand

De thema's uit het convenant vinden gemakkelijker ingang in bedrijven naarmate men druk ervaart van omstandigheden zoals: de behoefte aan competente werknemers (en meer nog bij een urgent personeelstekort), het voortbestaan van het bedrijf dat bedreigd is, structurele wijzigingen, de wetgeving (bv. de verplichtingen rond voedselveiligheid) of de behoefte om een kwaliteitslabel te behalen.

Conjuncturele aspecten spelen eveneens een rol. In een periode van laagconjunctuur verschuiven de prioriteiten van bedrijven (alle aandacht moet naar de productie gaan, zaken die pas op langere termijn renderen zoals het competentiebeleid worden naar achter geschoven) of kunnen gebeurtenissen zoals faillissementen, herstructureringen en collectieve ontslagen, de agenda van de sectorconsulenten volledig gaan bepalen.

'De conjunctuur speelt natuurlijk een rol. [...] Wij doen zelf outplacement. Op het ogenblik van een sluiting is dat alle hens aan dek en allemaal richting outplacement en helpen.'

4.6 Contextfactoren

Tot slot bespreken we de invloed van drie contextfactoren: (1) de acties, posities en werkwijze van andere actoren, (2) de ondersteuning via het ESF en (3) (ondersteunend) overheidsbeleid.

4.6.1 Acties, positie en werkwijze van andere actoren

De sectorale organisaties komen voortdurend in aanraking met andere actoren, hetzij omdat ze aangewezen partners zijn om mee samen te werken, hetzij omdat ze die actoren nodig hebben, hetzij omdat ze met dezelfde doelstellingen bezig zijn. De acties, de positie en de werkwijze van de andere actoren hebben een invloed op de sectorale dynamiek. We bekijken hier de invloed van de andere sectoren, van de onderwijsactoren en de intermediairen op de arbeidsmarkt,

De andere sectoren

De mate waarin er in een sector een dynamiek ontstaat door het convenant hangt samen met de verhouding van de sector tot andere (al dan niet) aanverwante sectoren. Naargelang de verhouding kan de dynamiek onder invloed van de andere sectoren vertragen dan wel versnellen.

Een eerste aspect hierbinnen is de mate waarin de sector een eigen positie verworven heeft in verhouding tot de andere sectoren. Grote sectoren zijn een concurrent van de kleine sectoren. Omdat grotere sectoren meer middelen en meer personeel kunnen inzetten, of al een langere voorgeschiedenis hebben, komen kleinere sectoren vaak terecht in een veld waarin vele posities al ingenomen zijn, samenwerkingsverbanden zijn uitgewerkt en wederzijdse engagementen zijn aangegaan. Kleinere sectoren hebben het moeilijk om zich hierin een plaats te veroveren.

‘Samenwerking met onderwijs, dat was er helemaal nog niet. Dat is ook heel moeilijk te realiseren met een kleine sector, want alle grote spelers zitten daar al op. We proberen ook in te pikken.’

Een tweede aspect is de mate waarin verschillende sectoren dezelfde doelgroep (hetzij leerlingen, hetzij werkzoekenden of werknemers) benaderen of de mate waarin verschillende sectoren zich op dezelfde bedrijven moeten richten. Dit werd hierboven behandeld in §4.5.1.

Een derde aspect is de mate waarin (al dan niet verwante) sectoren ervoor kiezen om met elkaar te gaan samenwerken. Bij een goede samenwerking tussen sectoren zal normaalgezien een of meerdere van de samenwerkende sectoren voordeel kunnen hebben van de voorsprong van de andere sector(en) of zullen alle samenwerkende sectoren gezamenlijk vooruitgaan (al dan niet met betrekking tot dezelfde aspecten).

Onderwijs

Onderwijs blijkt in veel gevallen een meer onafhankelijke positie te hebben ten opzichte van de sectoren. Daardoor zijn volgens de sectorconsulenten vooral de sectoren vragende partij om samen te werken en zijn het de sectoren die onderwijs moeten overtuigen en weerstanden moeten overwinnen. Dat men vragende partij is, betekent dat men goed moet kunnen aantonen wat de meerwaarde van samenwerking voor de onderwijsactoren is. Daarnaast heeft men regelmatig de ervaring dat de structuur van het onderwijs en de actoren daarin het de sectoren moeilijk maakt om tot samenwerking te komen. Een terugkerende klacht is dat samenwerking tussen de verschillende koepels niet evident is en dat koepels soms bepaalde, voor de sectoren wenselijke dynamiek, bemoeilijken. (Onderwijskoepels blijken soms te verhinderen dat sectoren zich rechtstreeks tot de scholen richten.) Door de structuur en de specifieke werking van het onderwijs komen samenwerkingsinitiatieven met onderwijs soms traag op gang en verloopt de realisatie van acties ook traag. Het blijkt soms moeilijk te zijn om in samenwerking met onderwijs initiatieven te realiseren tijdens de looptijd van twee jaar van het convenant.

'De samenwerking met onderwijs is niet evident. Onderwijs heeft een logge structuur en het blokt gemakkelijk af om zijn structuur te beschermen. We hebben een moeilijke relatie met het onderwijs waarin we veel moeten geven, maar weinig nemen. En ze zitten ook niet op die samenwerking te wachten. Er moet echt veel tegenover staan.'

Intermediairen op de arbeidsmarkt

Wat de intermediairen op de arbeidsmarkt betreft, is er sprake van een contradictische situatie. Aan de ene kant hebben sectoren en andere arbeidsmarktactoren elkaar nodig om tot realisaties te komen, aan de andere kant is het moeilijk om voor elke partij een specifieke niche af te bakenen, waardoor de organisaties die eigenlijk met elkaar zouden moeten samenwerken met elkaar in concurrentie komen te staan. Voor organisaties die op hetzelfde domein werkzaam zijn (opleiding, toeleiding, diversiteit, ...) blijft het belangrijk om zelf de controle te behouden over de acties en de resultaten op eigen conto te kunnen schrijven. Elke organisatie heeft eigen doelstellingen, waarbij de realisatie ervan soms van cruciaal belang kan zijn voor het voortbestaan van de organisatie.

'Als zeer veel actoren in dezelfde zone actief zijn, werkt dat van tijd tot tijd contraproductief. Het eigen bestaan primeert soms op de doelstellingen. Uiteindelijk is men met zoveel in dezelfde pot aan het roeren. Op de duur wordt er meer ruzie gemaakt dan dat we ...'

Een ander probleem dat zich voor kan doen, is dat de verschillende actoren naar het zelfde doel toe werken vanuit een andere definitie van het probleem, andere concepten of andere methodieken.

'Wat mij is opgevallen, omdat dat overkoepelend is binnen Vlaanderen, is dat sommige organisaties in het RESOC of in het BNTCO andere werkwijzen hebben ten opzichte van diversiteit. Dat is mij wel al opgevallen.'

4.6.2 Ondersteuning via ESF

Ter ondersteuning van specifieke projecten met betrekking tot het competentiebeleid kunnen de sectorale sociale partners een dossier indienen in het kader van ESF om bijkomende financiering te verkrijgen. We zien dat de houding tegenover deze ESF-subsidies dubbel is: enerzijds wordt de ondersteuning van het ESF zeker gezien als iets wat de dynamiek kan vergroten, aan de andere kant zijn er aan ESF-financiering ook een aantal nadelen van (onder meer praktische) aard verbonden. Een beroep doen op ESF-projectfinanciering houdt onder meer een relatief zware administratieve belasting in (regelmatige inhoudelijke en financiële verslaggeving), het volgen van specifieke regels bij het gebruik van de toegekende middelen en prefinanciering. Naarmate de sectorale organisatie minder afhankelijk is van externe middelen, kunnen dergelijke nadelen er de sector voor doen kiezen om niet in te gaan op ESF-oproepen.

'En bovendien hebben we het geluk gehad dat er een ESF-oproep was, waardoor er ook meer financiële middelen beschikbaar waren. Maar sowieso was er vanuit het fonds al een zeer nauwe samenwerking. [...] Had dit gerealiseerd geweest zonder de bijkomende financiële middelen van het ESF? Het zou er sowieso wel gekomen zijn, die samenwerking, op een meer structurele manier. Maar ik denk dat je een beetje gek moet zijn, als er ESF-middelen zijn, om er voor zoiets geen gebruik van te maken.'

'Uiteindelijk, als de organisatie het financieel niet kan dragen, dan komt er ook geen ESF-project. Want het ESF betaalt altijd daarna, je moet zeer lang wachten op je middelen. De organisatie moet de capaciteit of de wil hebben om dat te dragen.'

4.6.3 Overheidsbeleid

Zodra de sectorale organisatie afhankelijk wordt van andere actoren voor het realiseren van de doelen, zien de sectorconsulenten een rol weggelegd voor de overheid. Vooral op het vlak van de samenwerking met onderwijs. Zij menen dat de overheid een taak heeft om onderwijsactoren te stimuleren om mee te werken aan acties uit het convenant (die op hen betrekking hebben), aangezien de realisatie ervan ook van hen afhangt. Op dit moment hebben zij de indruk dat het flankerend beleid (vooral stimulerend beleid) onvoldoende is. Het gaat dan om diverse maatregelen: sensibilisering, wetgeving, middelen, sancties, proeftuinen, ...

'Als er inderdaad wordt gesproken over het luik onderwijs, dan verwachten de sectoren [...] dat we aan de andere kant van de tafel ook op open oren kunnen rekenen. En dat is aan de

andere kant niet altijd even gegarandeerd. Misschien zijn de convenants wel een aanleiding of een alibi om bij onderwijs het een en ander wakker te maken, dat zou ook kunnen.'

'Door het feit dat het in het convenant staat, vind ik het belangrijk dat er een goede duidelijke ondersteuning is vanuit de Vlaamse overheid naar de buitenwereld toe, dat dat ook begrepen wordt wat daar de achterliggende gedachte aan is. Je steekt heel veel tijd en energie in alleen al die sensibilisering rond wat is diversiteit. En goed, het wordt opgenomen in het convenant, dus je hebt daar ook wel middelen voor. Maar het is oh zo gemakkelijk als er al een verstandhouding is.'

5. Besluit

Drie grote factoren blijken van belang te zijn voor de dynamiek die ontstaat door de sectorconvenants: de kenmerken van het instrument zelf, de manier waarop de agenda bepaald wordt en wie de agenda bepaalt en tot slot het feit van zaken te realiseren en doelen te bereiken zelf.

Wat het instrument betreft, kan geconcludeerd worden dat het instrument op zich goedgekeurd is door de sector. Het instrument is door de jaren heen een echte meerwaarde geworden. Sectorconsulenten hebben bij een aantal zaken wel bedenkingen, maar de kenmerken van het instrument worden op zich niet in vraag gesteld. Het volgende hoofdstuk zal trouwens duidelijk maken dat ook de sociale partners er zo over denken. (Beperkte) bijsturing is wenselijk op het vlak van het maken van afspraken en het stellen van doelen, waarbij het belangrijkste is dat de aanwezigheid van een draagvlak een cruciaal criterium is om een actie op te nemen. Maar acties kunnen er zeker ook zijn wanneer het draagvlak beperkt is: een actie zou er dan kunnen uit bestaan om een concept (bv. diversiteit) inhoudelijk te bestuderen of mogelijke pistes te verkennen. Wat de opvolging en evaluatie betreft, is er behoefte aan duidelijkere instructies over de vereisten waaraan rapportering moet voldoen.

Met betrekking tot de agenda-setting blijken de sectorconsulenten zelf een zeer belangrijke rol te vervullen, ook al is het convenant uiteindelijk een overeenkomst tussen sociale partners en de overheid. Zij zijn aan de ene kant een bron van informatie voor de sociale partners, aan de andere kant is hun invloed vaak ook zo groot dat zij zelf klemtonen leggen die dan overgenomen worden door de sociale partners of dat zij de sociale partners overtuigen. Het is belangrijk dat de overheid hiermee rekening houdt. De agenda-setting wordt zelf ook beïnvloed door wat er in de eigen sector gebeurt (bv. in het Franstalige landsgedeelte, maar dat is vaak een verdragende factor) of in andere sectoren (andere sectoren als bron van inspiratie of als 'bewijs' dat bepaalde acties inderdaad realiseerbaar zijn en dat bepaalde doelen wel bereikt kunnen worden).

Het behalen van resultaten is belangrijk om de dynamiek in stand te houden of te versterken. Daarom is inzicht in de factoren die de resultaten beïnvloeden (hetzij positief, hetzij negatief) noodzakelijk. Bevorderende factoren dienen versterkt te worden, belemmerende factoren zoveel mogelijk weggewerkt (of indien dat niet mogelijk is, dient men ermee rekening te houden zodanig dat de afspraken in het convenant realistisch blijven). In dit onderzoek werden verschillende factoren gedetecteerd: de visie op de opdracht en in welke mate er een draagvlak is voor de thema's, de ondersteuning van de sociale partners, een aantal organisationele factoren (aantal toegewezen consultants, ook in verhouding tot het personeelsbestand van de sectorale organisatie en het werkingsdomein van de consultants, zowel inhoudelijk als geografisch), de professionaliteit van de sectorconsultanten, de kenmerken van de sector en een aantal contextfactoren.

HOOFDSTUK 5

HET NIVEAU VAN DE SOCIALE PARTNERS

NADER BEKEKEN

Zoals eerder gezegd is een sectorconvenant een overeenkomst tussen de sociale partners en de Vlaamse regering, gebaseerd op het modelconvenant waarover de interprofessionele sociale partners in VESOC een akkoord bereikten. Het zijn ook de sociale partners die de paritaire organisatie (sectorfondsen of sectorale opleidingsfondsen) aansturen waarbinnen de sectorconsulenten zijn ingebed. De twee vorige hoofdstukken gaven al enig inzicht in de dynamiek die door de sectorconvenants ontstaat op het aansturingsniveau. In dit hoofdstuk diepen we die dynamiek verder uit. Hiervoor worden de gegevens gebruikt die verzameld werden bij vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers in vijf sectoren (voeding, chemie, social profit, groene sector en kappers, fitness en schoonheidszorgen) (zie ook hoofdstuk twee voor meer informatie over de onderzoeksmethode). We bekijken eerst welke dynamiek tot stand komt door het werken met sectorconvenants op het niveau van de sociale partners. Vervolgens bekijken we wat volgens hen de meerwaarde is van een convenant voor de sector en wat hun mening is over het instrument. Daarna bestuderen we hoe de sociale partners de inhoud van het convenant bepalen en wat zij hierbij in overweging nemen om tot slot in te gaan op de manier waarop de sociale partners de uitvoering van het convenant beïnvloeden.

1. Dynamiek op het niveau van de sociale partners

Het belangrijkste aspect van dynamiek op het niveau van de sociale partners is de visie die ontwikkeld wordt in de sector met betrekking tot competentiebeleid in al zijn facetten. Daarom staat dat aspect in deze paragraaf centraal. We vermelden daarnaast ook de andere positieve gevolgen voor de sociale partners zelf die door hen gesignaleerd werden en die (op termijn) kunnen bijdragen tot visie-ontwikkeling, net zoals de factoren die de dynamiek op het vlak van visie-ontwikkeling in de weg staan.

1.1 Ontwikkelen van een visie op competentiebeleid

Dat convenants afgesloten worden met betrekking tot het competentiebeleid in een sector, betekent niet noodzakelijk dat als gevolg daarvan een sectoraal gedra-

gen visie ontwikkeld wordt op competentiebeleid. Doordat het modelconvenant behoorlijk concreet is, wordt ook niet de behoefte ervaren om zelf een algemene visie op competentiebeleid te ontwikkelen. De sociale partners sluiten zich aan bij wat voorgesteld wordt in het modelconvenant.

Wat het werken met een sectorconvenant wel teweeg brengt, is dat de afzonderlijke maatregelen en acties meer in een breder kader gesitueerd worden. Ook is het belang van een aantal aspecten van competentiebeleid in sommige sectoren toegenomen in vergelijking met de periode voor het convenant en worden nieuwe aspecten van competentiebeleid ter sprake gebracht (bv. werken met ervaringsbewijzen, diversiteitsbeleid). Het afsluiten van een convenant leidt er in een aantal sectoren ook toe dat thema's die voordien erg gevoelig waren en daardoor moeilijk bespreekbaar, nu wel besproken kunnen worden. Tot slot kunnen de sociale partners niet anders dan accenten leggen in het vormingsbeleid en dienen ze verschillende sporen te verkennen.

*'In onze convenant gaat het dikwijls om nogal concrete dingen. Het is niet zo dat daar grote visionaire ideeën achter zitten.'*¹²

Andere positieve gevolgen op het niveau van de sociale partners van het werken met een sectorconvenant, zijn de volgende:

- men ervaart dat er meer overleg is tussen de sociale partners over de thema's van het convenant dan vroeger – opleiding, vorming en competentiebeleid zijn onderwerpen van gesprek geworden in de sector;
- door het overleg leren de vertegenwoordigers van werkgevers en de vertegenwoordigers van werknemers elkaars bekommernissen en gevoeligheden met betrekking tot die thema's kennen en begrijpen;
- de verantwoordelijkheid voor het competentiebeleid wordt meer gedeeld tussen de vertegenwoordigers van de werkgevers en de vertegenwoordigers van de werknemers;
- de vertegenwoordigers van de werkgevers en de vertegenwoordigers van de werknemers worden door het convenant gestimuleerd om (gezamenlijk) standpunten in te nemen en tot acties te komen. Men ervaart dat men met betrekking tot het competentiebeleid meer op dezelfde lijn komt te staan;
- er is meer samenwerking tussen de sociale partners uit verschillende paritaire comités die gezamenlijk een convenant hebben afgesloten.

'En sectorconsulenten slaan al eens de brug tussen de sociale partners. Zij luisteren naar het verhaal van de vakbonden en brengen dat over naar de werkgevers: 'Die vakbonden hebben eigenlijk niet 100% ongelijk, je moet er eens over nadenken'. En omgekeerd ventileren werkgevers naar de sectorconsulenten hun mogelijkheden en beperkingen, waarna de sector-

¹² Alle citaten in dit hoofdstuk komen uit de interviews met sociale partners.

consulenten al eens met ons discussiëren.[...] Zij maken het eigenlijk voor de twee groepen, voor de werkgevers en voor ons, aantrekkelijk.'

1.2 Andere positieve gevolgen voor de sociale partners

Een neveneffect is dat de sociale partners doordat zij de uitvoering en de realisaties van de afspraken in het convenant moeten opvolgen, meer zicht krijgen op wat er in de sector al gebeurt rond vorming en opleiding, op de mogelijkheden die in de sector aanwezig zijn om een competentiebeleid in de praktijk te brengen en op de problemen waarop competentiebeleid een antwoord kan bieden.

Sommige sociale partners ervaren ook dat door het convenant hun eigen netwerk is uitgebreid. Een vertegenwoordiger van een werkgeversfederatie vermeldde bijvoorbeeld dat er nu rechtstreekse contacten zijn tussen de werkgeversfederatie en de onderwijskoepels, wat voordien niet het geval was.

1.3 Knelpunten in de dynamiek

Naast de positieve gevolgen van het werken met een convenant in de sector, worden door de sociale partners zelf een aantal leemtes aangegeven. Ook al wordt het convenant in zijn algemeenheid gedragen, toch zijn er in verschillende sectoren bepaalde onderwerpen waarover men geen consensus bereikt. Het standpunt van de vertegenwoordigers van de werkgevers en het standpunt van de vertegenwoordigers van de werknemers verschilt te erg. Een andere moeilijkheid die sommige sectoren ervaren is dat sommige thema's te onbekend of te complex zijn. Men weet niet goed hoe men die thema's moet aanpakken. Een moeilijk thema blijkt diversiteit te zijn, al zijn er ook sectoren waarvoor het uitwerken van het thema diversiteit en het uitvoeren van de afspraken daaromtrent geen bijzondere moeilijkheden oplevert.

Verschillende sociale partners (zowel van werkgeverszijde als van werknemerszijde) gaven te kennen dat er onvoldoende dynamiek is op het niveau van de sociale partners over de sectoren heen. Op het niveau van de sociale partners leert men weinig van elkaar.

2. De meerwaarde van het convenant voor de sector

Een convenant hoeft op zich niet te leiden tot een dynamiek in een sector. Er zijn genoeg voorbeelden bekend van instrumenten die in de praktijk niet meer blijken te zijn dan een formaliteit. Een van de factoren die er toe kunnen leiden dat een convenant meer is dan 'papier', is dat men achter de ideeën staat. Daarom werd bij de sociale partners ook gepeild naar het waarom van het afsluiten van een convenant.

De sociale partners zien verschillende redenen om een convenant af te sluiten. Door het afsluiten van een convenant krijgt men in de eerste plaats bijkomende financiële middelen, m.a.w. bijkomende menskracht. De consultants die met die middelen tewerkgesteld worden hebben de uitdrukkelijke opdracht om het competentiebeleid in de sector uit te voeren en verder te ontwikkelen. Voor de sectoren biedt dat de volgende mogelijkheden:

- de beschikbare middelen van de sectorale fondsen kunnen beter en op een meer efficiënte manier ingezet worden. Sommige sectoren gaven aan dat er nu niet meer alleen sprake is van een sectoraal fonds dat eerder fungeert als een '(her)verdelers van middelen', afkomstig van de bedrijven, maar van een sectorale organisatie die zinvol inhoudelijk werk levert;
- de acties rond opleiding en vorming kunnen uitgebreid worden en op een betere en efficiëntere manier aangepakt worden.

Daarnaast ervaart men dat het werken met een convenant de volgende voordelen heeft:

- er is de mogelijkheid om maatregelen/acties uit te proberen;
- de geleverde inspanningen, die beginnen in een of meerdere bedrijven of organisaties of in een subsector, komen uiteindelijk ten bate van de hele sector;
- er is meer eenvormigheid in de acties die ondernomen worden binnen de sector;
- elementen van competentiebeleid worden ontwikkeld door consultants die onafhankelijk zijn van bedrijven of van subsectoren;
- er is een duidelijk aanspreekpunt voor competentiebeleid in de sector;
- er wordt bewust gekeken naar mogelijke samenwerking met andere organisaties.

Verder vindt men het positief dat men nu gemakkelijker rechtstreekse contacten heeft met mensen van de administratie en het kabinet, dat men het convenant als hefboom kan gebruiken voor samenwerking met andere organisaties (hier komen we later nog op terug) en dat er via de sectorconsultanten samenwerking is rond competentiebeleid over de (sub)sectoren heen. Sommige sectoren zien het convenant ook als een middel om afspraken uit de CAO te realiseren. (Ook op de relatie tussen het sectorconvenant en andere sectorale akkoorden komen we verder in dit hoofdstuk terug.)

Deze positieve houding tegenover het convenant was niet in alle sectoren of bij alle sectorale sociale partners binnen een sector aanwezig toen de mogelijkheid om een convenant af te sluiten zich aandeed. In sommige sectoren was er bij één van de sociale partners weerstand tegenover het convenant. Doorgaans hebben weerstanden te maken met het feit dat een akkoord afsluiten inhoudt dat men voor een deel afhankelijk wordt van derden (in dit geval de overheid), dat men gedeeltelijk van buitenaf gestuurd wordt. Organisaties staan vaak erg op hun onafhankelijkheid en autonomie. In één geval bleek er bij het begin ook een meer

inhoudelijke weerstand te zijn: binnen de sector werd ervoor gezorgd dat werknemers van de sector toegang hadden tot vorming en opleiding en men vond dat voldoende. Men zag eerst geen meerwaarde in het uitbreiden van die opdracht. Deze algemene weerstanden tegenover het sectorconvenant blijken bij de sociale partners na een aantal jaar werken met het convenant verdwenen te zijn. De houding van alle bevraagde sociale partners is op dit moment positief: men ervaart dat het afsluiten van een convenant een meerwaarde is voor de sector en het afsluiten van een convenant (onder de huidige voorwaarden) wordt niet meer in twijfel getrokken. Dat betekent niet dat men bij bepaalde aspecten van het convenant geen bedenkingen of reserves heeft. Die bedenkingen bespreken we in de volgende paragraaf.

3. Mening van de sociale partners over het instrument

Net zoals in de focusgroepen bij de sectorconsulenten, waren tijdens de interviews met de sociale partners de kenmerken van het instrument 'sectorconvenant' onderwerp van gesprek. We bespreken in deze paragraaf hun visie op de afspraken en doelen, de sturing door de overheid, de opvolging en evaluatie en de financiering.

3.1 Afspraken en doelen

Via een sectorconvenant worden zeer concrete afspraken gemaakt en doelen (vaak kwantitatieve) vooropgesteld. De sociale partners vinden dat positief: dergelijke afspraken en doelen fungeren als een stok achter de deur. Alle sociale partners benadrukten dat zij erop staan dat de afspraken en doelen die opgenomen worden in het convenant concreet en realistisch moeten. Ze dwingen de sector om stil te staan bij de eigen manier van werken en bij wat men wel en niet realiseert. Daarnaast dwingt een convenant de sector ook om vooruit te kijken en na te denken over de toekomst. Herhaaldelijk werd wel benadrukt dat het belangrijk is dat het om inspanningsverbintenissen moet (blijven) gaan en niet om resultaatverbintenissen.

'Die convenants moeten wel een bepaalde dynamiek op gang brengen. Er is bij ons bijvoorbeeld al heel lang sprake van dat we eigenlijk iets meer zouden moeten gaan doen met de onderwijskoepels. We zouden daar kunnen over blijven praten, maar omdat er zo'n sectorconsulent is, moet het ook daadwerkelijk uitgevoerd worden. En dat heeft dus wel geresulteerd in een overleg met alle koepels bij ons.'

'Wij hebben het iedere keer herhaald, ook naar Vandenbroucke, dat wij geen convenant willen voor de show. Wij willen een sectorconvenant hebben omdat we er ook in geloven, met zeer concrete, zeer haalbare en realistische doelstellingen. Wij hebben ook gezegd dat wij geen behoefte hebben aan ronkende verklaringen en vage teksten. Ons convenant is zeer concreet

en zeer praktisch, en dat is ook altijd onze houding geweest. Het moet op het terrein onmiddellijk toepasbaar zijn.'

3.2 Sturing door de overheid

De sociale partners ervaren dat de overheid een sterke sturende rol heeft. De impact van de overheid op het sectorconvenant is volgens hen groot. Aangezien men ziet dat er voordelen aan verbonden zijn, wordt die sturing door de sociale partners aanvaard zo lang de sectoren zelf nog voldoende vrijheid hebben om het convenant verder in te vullen.

Een positief effect van de sturing door de overheid is dat de sector bewustgemaakt wordt van het belang van een aantal thema's. Diversiteit wordt genoemd als één van de thema's die soms weinig aandacht krijgen in de sectoren, maar die precies door het convenant wel onder de aandacht gebracht worden.

'Eigenlijk is dit goed, want anders zou het waarschijnlijk verglijden. 'Maar dit vinden we veel belangrijker, we gaan minder inzetten op de rest.' Dus over heel dat verhaal ben ik akkoord. Het luik van de diversiteit werkt wel, maar het is belangrijk dat je daar aandacht voor hebt. Je moet daar iets aan doen. Het woordje 'diversiteit' alleen al in uw mond nemen, leert u ook nadenken.'

Een eveneens belangrijk en gewaardeerd gevolg van het werken met sectorconvenants is dat het competentiebeleid in een groot aantal sectoren ongeveer dezelfde lijn volgt en met dezelfde snelheid evolueert.

'En het is ook het voordeel dat alle sectoren ongeveer een beetje in dezelfde lijn werken, want anders zou de ene zo werken, en de andere anders. En een aantal mensen zouden misschien wel helemaal niet werken.'

Verskillende sociale partners (zowel van werkgevers- als van werknemerszijde) gaven aan dat het goed zou zijn dat er een forum komt waar de sectorale sociale partners met elkaar kunnen spreken over het convenant. Tot nu toe vinden discussies over het convenant plaats binnen VESOC, m.a.w. tussen de interprofessionele sociale partners. Dat blijkt men onvoldoende te vinden. Ook werd opgemerkt dat het modelconvenant nog meer gebaseerd zou moeten zijn op een socio-economische doorlichting van de sectoren.

'In die zin vind ik de aansturing door de overheid evident. Het is evident dat men die grote beleidslijnen probeert te vertalen naar die modelconvenant. Over die grote beleidslijnen is trouwens een consensus met de sociale partners. Alleen is de vraag of de stem van de sociale partners daar voldoende in doorklinkt. Hoeveel thema's wil je daar insteken? Ik denk dat daar door de sociale partners signalen gegeven zijn dat we daarmee moeten opletten. De vraag is zo een beetje: worden die voldoende meegenomen?'

3.3 Opvolging en evaluatie

Verschillende sociale partners benadrukten dat het risico reëel is dat door de nadruk op de kwantitatieve doelstellingen de aandacht voor de kwaliteit van de realisaties verloren gaat. Het is inderdaad belangrijk dat er bijvoorbeeld voldoende stageplaatsen of werkervaringsplaatsen zijn voor leerlingen in de sector, maar even belangrijk is dat elke stageplaats of werkervaringsplaats van goede kwaliteit is.

'Het convenant dat moet om de twee jaar kunnen besproken worden. Dat is een meerwaarde. Je bent om de twee jaar verplicht om na te denken over wat de perspectieven waren, over wat we gerealiseerd hebben, wat niet. Dat is al een meerwaarde op zichzelf.'

'Ook daar denk ik dat het heel belangrijk is dat men vooral de dynamiek van de sectoren voldoende opvolgt. Maar als men voor elke subactie dat in kwantitatieve gegevens wil gaan meten, dan is de vraag toch of je dan niet aan overshooting doet. En of je dan de dynamiek niet uit het oog dreigt te verliezen.'

'Sorry dat ik het zeg, maar dat is geen kwaliteitsbewaking.'

3.4 Financiering

Alle respondenten gaven aan dat de financiering die verbonden is aan het sectorconvenant belangrijk is voor de sector: er wordt meer gerealiseerd volgens de sociale partners dan wat men met de sector alleen had kunnen doen. In sommige sectoren beschikt men over relatief weinig middelen om meerwaarde te creëren. In andere sectoren zijn er op zich wel voldoende middelen, maar is er bij de werkgevers weerstand om die middelen voor bepaalde thema's in te zetten. In het eerste geval kan een sector zaken realiseren die anders om financiële redenen zeer moeilijk te realiseren zouden zijn. In het tweede geval valt (een deel van) de weerstand weg door de bijkomende financiering, aangezien de werkgevers er zelf geen of minder middelen voor moeten vrijmaken.

Belangrijk voor het slagen van het convenant is de garantie op continuïteit. Ook al worden convenants nu voor twee jaar afgesloten, toch blijft er een gevoel van onzekerheid. Daarom staat men ook positief tegenover het decreet over de sectorconvenants waarvan op het moment van de bevraging al een ontwerp principieel was goedgekeurd door de Vlaamse regering.

'Wat nu toch wel belangrijk is, is dat men dat nu voor een stuk decretaal verankerd heeft en dat men toch betere garanties heeft voor de continuïteit. Dat is positief.'

Tegelijk blijkt wel dat de toegekende middelen de loonkost van sectorconsulenten met een hoog profiel niet dekken. Als een sector ervoor kiest om consulenten met een bepaald profiel, die duurder zijn aan te trekken, dan betekent dat in de prak-

tijk dat de sector nog een deel van de loonkost van die consulenten zelf draagt. De sociale partners vragen niet expliciet dat de overheid de budgetten voor de sectorconsulenten zou optrekken, maar een indexering van de huidige budgetten wordt wel uitdrukkelijk gevraagd.

'Nu, ik begrijp dat zij zeggen wat het budget is. Een consulent zal ook niet evenveel kosten in alle sectoren. En het is waarschijnlijk ook alleen bedoeld als steun. Alle sectoren zullen bovenop wat ze als subsidie krijgen nog wel iets voor hun consulenten doen, want ik denk dat er weinig met die subsidie zullen toekomen.'

4. Bepalen van de inhoud van het convenant

De inhoud van het sectorconvenant is bepalend voor de activiteiten van de sectorconsulenten gedurende twee jaar. Het is dus belangrijk om inzicht te hebben in hoe die agenda bepaald wordt. Dat aspect raakten we al aan in het vorig hoofdstuk, vanuit het perspectief van de sectorconsulenten. Hier bekijken we de agenda-setting vanuit het perspectief van de sociale partners. Eerst gaan we na wat de rol is van de sociale partners in het bepalen van de inhoud van het convenant om vervolgens te bekijken wat de sociale partners in overweging nemen bij het beslissen of iets al dan niet opgenomen wordt in het convenant. Hier zal ook duidelijk worden wat voor de sociale partners moeilijke thema's zijn en hoe ze daar mee omgaan. Tot slot bekijken we de relatie tussen het sectorconvenant en het sociaal overleg. Het versterken van het werkgelegenheidsbeleid kan immers ook nog via andere wegen gebeuren.

4.1 Wie bepaalt de inhoud van het convenant?

Het convenant wordt afgesloten tussen de sectorale sociale partners en de overheid, maar de inhoud van het convenant wordt niet alleen bepaald door de sociale partners en de overheid: ook de sectorconsulenten spelen een belangrijke rol. Dat wordt door de sociale partners sterk benadrukt. De sociale partners zien hun eigen rol als het leggen van klemtonen, zich hiervoor baserend op het sociaal overleg. Dat betekent voor hen het volgende: zorgen voor evenwicht tussen de thema's, leemtes vermijden en verbanden leggen tussen de thema's. De sectorconsulenten worden verondersteld om voorstellen te doen en richting te geven aan het convenant, om een ontwerp te maken van het nieuwe convenant, om inspiratie te halen uit de SERV-netwerken en contacten met consulenten uit andere sectoren (zowel binnen als buiten die netwerken) en om de impulsen van de overheid te gebruiken. In sommige sectoren wordt er ook verwacht dat de consulenten in de gaten houden of er ESF-oproepen zijn die voor de sector mogelijkheden bieden.

4.2 Wat komt in het convenant?

De sociale partners geven aan dat ze het opstellen van het sectorconvenant door de jaren heen op een andere manier zijn gaan benaderen. Bij het afsluiten van het eerste convenant voor de sector was het doorgaans zo dat men in het convenant de bestaande acties ging verankeren: het engagement dat men aanging kwam overeen met de activiteiten die al werden uitgevoerd. In de tweede plaats koos men ervoor om de aangeboden thema's en acties een beperkte betekenis te geven. Na verloop van tijd werd de inhoudelijke betekenis van het convenant groter. De sociale partners zien het convenant als een instrument dat het mogelijk maakt om de verschillende thema's, en de acties daarbinnen, aan elkaar te koppelen. Daarnaast wordt het convenant nu ook als een instrument gezien dat het mogelijk maakt om de verschillende thema's van het competentiebeleid te gaan verdiepen en om ze eventueel in een latere fase te gaan verbreden. Alle sociale partners benadrukken dat het belangrijk is dat in het convenant thema's worden opgenomen waaraan de sector zelf waarde hecht en die men echt wil realiseren. In de praktijk ervaart men wel dat men sommige zaken (onder druk van de overheid) niet uit het convenant kan weglaten. Dat iets moeilijk realiseerbaar is wordt niet gezien als een voldoende reden om een actie niet op te nemen in het convenant: ook moeilijk realiseerbare acties opnemen kan waardevol zijn omdat door het engagement in elk geval al eerste stappen in de richting van het doel gezet worden, ook al zal het doel binnen de looptijd van het convenant niet bereikt worden.

Bij het opstellen van een convenant is een belangrijke fase het toetsen of er zowel bij de werkgevers als bij de werknemers een draagvlak is voor het convenant. In de praktijk blijkt men over de meeste thema's en acties snel tot een consensus te komen. In een aantal gevallen blijkt de snelle consensus voor een deel te verklaren door het feit dat niet alle sociale partners veel belang hechten aan competentiebeleid: het is in sommige gevallen nog altijd iets 'dat er bij komt', dat minder belangrijk is dan andere onderwerpen van sociaal overleg. Een snelle consensus hoeft dus niet noodzakelijk een positief gegeven te zijn, het kan ook het resultaat zijn van een onverschillige houding ten opzichte van competentiebeleid of ten opzichte van het convenant.

'Onderhandelingen over het convenant, dat stelt bij ons echt niet veel voor. Deze onderhandelingen zijn een droom in vergelijking met de onderhandelingen over de arbeidsvoorwaarden. Dat heeft te maken met het feit dat het minder gevoelige thema's zijn. Alhoewel, als je er echt op zou doorgaan, dan zitten er best ook wel wat dingen in die voor spanningen zouden kunnen zorgen. Maar ik denk dat dat voor een stukje ook wel te maken heeft met ongevoeligheid, inderdaad. Voor de mensen van de vakbond, dat zijn hier de mensen die ook de CAO-onderhandelingen doen, zijn die onderhandelingen het belangrijkste. Dit komt erbij. En diegenen die uit de bedrijven komen, die gaan zich hier ook echt niet mee bezighouden, hé. Dus ik denk dat dat voor een stukje toch wel met onverschilligheid te maken heeft.'

Over de sectoren heen kan gezegd worden dat elk aspect van competentiebeleid een moeilijk thema wordt zodra het raakt aan de loons- en arbeidsvoorwaarden. (Werken met ervaringsbewijzen is een voorbeeld van een actie die op een gegeven moment niet meer losgekoppeld kan worden van loonsvoorwaarden.)

Een maatregel of actie wordt eveneens moeilijk wanneer het vermoeden rijst dat ze op een gegeven moment tegen de werknemers gebruikt zou kunnen worden. Het invoeren van instrumenten waarmee men het competentieniveau van medewerkers kan inschatten is daar een voorbeeld van. (Zeker wanneer een sector, een subsector of een bedrijf in moeilijkheden verkeert en herstructureringen bijvoorbeeld nodig zijn, dan worden mogelijke risico's scherp aangevoeld.) Voor werkgevers kan een actie of maatregel moeilijk liggen wanneer het (onmiddellijke) voordeel voor de werkgevers niet duidelijk is. (Hierbij wordt opgemerkt dat het nog vaak het geval is dat werkgevers het geld dat voor competentiebeleid gebruikt wordt zien als 'hun geld' dat ook in de eerste plaats ten goede moet komen aan de werkgevers.) Daarnaast is begeleiding bij herstructurering een actie waarvan men niet overtuigd is dat het een engagement moet zijn in het sectorconvenant: het wordt in meerdere sectoren gezien als een rechtstreekse verantwoordelijkheid van de sociale partners, niet van de sectorconsulenten (of anderen binnen het opleidingsfonds). Tot slot is diversiteit een moeilijk thema, maar dan vooral om inhoudelijke en organisatorische redenen. In de eerste plaats is het zo dat het voor velen een onduidelijk thema is: men weet niet wat allemaal onderdeel kan zijn van een diversiteitsbeleid. In de praktijk wordt 'diversiteit' vaak beperkt geïnterpreteerd of snel geassocieerd met quota. In de tweede plaats ervaart men het als een moeilijkheid om de sectorale organisatie een plaats te geven tussen de vele actoren die al op het domein van diversiteit actief zijn. En ten derde wordt ook hier de vraag gesteld wie het diversiteitsbeleid ten goede komt: is het iets waar alleen de werknemers baat bij hebben of zijn er ook voordelen voor de werkgevers? Dat blijkt op het terrein een vraag te zijn waar men het antwoord niet op weet of waar men twijfels over heeft.

Wanneer men merkt dat sommige thema's, maatregelen of acties bij de vertegenwoordigers van de werkgevers, de vertegenwoordigers van de werknemers of bij beide weerstand oproepen, worden in de praktijk verschillende strategieën gevolgd. Indien mogelijk neemt men dat aspect helemaal niet op in het convenant. Als men dat niet kan maar er in de CAO wel iets staat over dat aspect, dan wordt overgenomen wat in de CAO staat en gaat men niet over tot een verdere uitwerking. Een andere strategie is dat men wel het engagement aangaat in het convenant, maar verder geen concrete acties opneemt. In sommige gevallen begint men kleine, verkennende stappen te zetten of gaat men een actie uitwerken tot net voor het punt waarop de gevoeligheden beginnen te spelen. En tot slot gebeurt het ook dat rond een moeilijk aspect pas gewerkt wordt wanneer de situatie er om vraagt en kijkt men pas op dat moment waar de verantwoordelijkheid het best opgenomen wordt. Niettegenstaande deze strategieën gebeurt het in de praktijk toch

nog dat artikels uit het convenant uitgewerkt worden in acties waar bijvoorbeeld één van de sociale partners niet achter staat.

Aan de sociale partners werd gevraagd of volgens hen nieuwe of andere thema's een plaats zouden kunnen krijgen in de convenants. Daar blijkt echter weinig draagvlak voor te zijn. Voor een deel heeft dit te maken met de realiseerbaarheid: ook al zouden andere thema's relevant zijn, men vindt het weinig realistisch om ook daarrond engagementen aan te gaan, acties te ondernemen en bijkomende doelen te bereiken.

4.3 Relatie tussen het sectorconvenant en het sociaal overleg

Een ander aspect dat bekeken werd is de relatie tussen het sectorconvenant en ander sociaal overleg. Competentiebeleid kan immers versterkt worden met andere sectorale instrumenten, zoals bijvoorbeeld de interprofessionele akkoorden en CAO's. Anderzijds kan sociaal overleg (en meer bepaald wanneer men niet tot een consensus komt) ook een negatieve invloed uitoefenen.

Volgens de sociale partners zijn interprofessionele akkoorden en CAO's voornamelijk belangrijk voor het convenant aangezien in de CAO bepaald wordt hoeveel middelen naar vorming en opleiding moeten gaan. In sommige sectoren stelt men vast dat door de invloed van het convenant meer middelen worden vrijgemaakt voor opleiding en vorming.

Voor de rest is het inhoudelijk verband tussen de CAO en het convenant gering. Het gebeurt weinig dat iets uit de CAO overgenomen wordt in het convenant (soms verder uitgewerkt in acties, soms niet). Waar het wel gebeurt, kan het zowel om een positieve als om een negatieve reden zijn. Positief is het wanneer men echt achter de maatregel staat: dan is het convenant een middel om een afspraak uit een interprofessioneel akkoord of een CAO te realiseren. Negatief is het wanneer iets enkel wordt overgenomen omdat de consensus over het onderwerp niet verder gaat dan wat in de CAO staat. Het sectorconvenant heeft op zijn beurt zeer weinig invloed op de CAO. Wanneer de sociale partners die bij het convenant betrokken zijn, niet dezelfde zijn als diegenen die onderhandelen bij het sociaal overleg, dan zijn CAO en convenant van elkaar gescheiden zaken.

'Het akkoord is vertaald in het laatste convenant. Men vond dat een belangrijke actielijn uit het interprofessioneel akkoord in het convenant meegenomen moest worden. Op die manier kon die actie via het convenant gemonitord worden, kon de actie gecoördineerd worden, en was er een aanspreekpunt. Zo kon dat engagement van de sociale partners begeleid worden.'

Er is in elk geval sprake van een hiërarchie tussen de twee overeenkomsten: gevoelige thema's zullen doorgaans niet naar aanleiding van overleg betreffende het sectorconvenant besproken en uitgediept worden; ze worden pas een onder-

werp in de besprekingen over het convenant nadat ze in het sectoraal sociaal overleg uitgeklaard zijn. De sociale partners geven wel aan dat het zeker de verdienste is van het convenant dat opleiding en vorming een onderwerp is geworden in het sociaal overleg, maar tegelijk blijft in verschillende sectoren opleiding en vorming ver buiten het bereik van het sociaal overleg.

‘Stel dat we dat in een CAO zouden afspreken, dan lijkt het mij nogal logisch dat dat op de een of andere manier in het convenant zal terechtkomen. Maar eerst zal dat moeten afgesproken zijn tussen de sociale partners. En het zal niet zo zijn dat we daarover discussiëren naar aanleiding van een convenant. Neen, dat zal zeker niet zo zijn.’

Omdat het ‘klassieke’ sociaal overleg soms moeilijke onderhandelingen inhoudt en daardoor de verhoudingen tussen de sociale partners beïnvloedt, gebeurt het wel eens dat de onderhandelingen tussen de sociale partners over het convenant gekleurd worden door de andere onderhandelingen. Verschillende sociale partners gaven aan dat het belangrijk is het ‘harde’ sociaal overleg en het overleg over het convenant voldoende van elkaar te scheiden, zodat de positieve elementen van het convenant en de samenwerking daarrond niet in gevaar gebracht worden.

‘Op een bepaald moment is de discussie geblokkeerd geweest omdat er discussie was over de manier waarop die opleidingsmiddelen moesten omgezet worden. Dat werd dan gekoppeld aan dat dossier, en dan gaat het helemaal een gevaarlijke weg op. Dan zit je niet meer sec in de uitvoering van een sectorconvenant, maar dan wordt het gekoppeld aan thema’s van het paritair overleg die eigenlijk niets te maken hebben met het convenant.’

‘Natuurlijk, wij moeten soms moeilijke onderhandelingen voeren in het paritair comité. Maar we hebben altijd, los van die onderhandelingen, samen kunnen nadenken over een visie op middellange termijn: ‘Wat willen wij doen in de komende vijf jaar, in de komende tien jaar?’ Ik vind het ook belangrijk, in een wereld van sociale partners, dat men de tegenstelling werkgevers-werknemers moet kunnen overstijgen.’

5. Hoe beïnvloeden de sociale partners de uitvoering?

De sociale partners sturen vanuit de paritaire organisatie de sectorconsulenten aan en kunnen op die manier de uitvoering van het convenant beïnvloeden. Op deze beïnvloeding krijgen we meer zicht door na te gaan hoe de sociale partners hun eigen rol zien. Twee aspecten daarvan diepen we vervolgens verder uit: het samenstellen van een team van sectorconsulenten en het creëren van een draagvlak voor competentiebeleid.

5.1 Visie op de eigen rol als sociale partner in de uitvoering

Uit de interviews blijkt dat de sociale partners hun rol in de uitvoering als volgt definiëren:

- (rechtstreeks) de sectorconsulenten aansturen;
- erover waken dat de voorstellen van de consulenten passen in het sectoraal beleid;
- opvolgen van de uitvoering van het convenant en monitoren van de realisaties;
- problemen tijdens de uitvoering aankaarten op hogere niveaus;
- de sectorconsulenten ondersteunen door
 - hen toegang te geven tot personen, netwerken, werkgroepen, federaties, ...
 - door flankerende acties te ondernemen (bv. de werknemers via de vakbond overtuigen van het belang van vorming en opleiding; de werkgevers via de werkgeversorganisaties);
 - informatie verschaffen over de sector;
 - hen de gelegenheid te geven om zich verder te professionaliseren;
- rechtstreeks overleg plegen met relevante actoren boven het uitvoeringsniveau (bv. met de kabinetten of de minister, met de onderwijskoepels, met de VDAB-top, ...). (Hierbij wordt opgemerkt dat de sociale partners informatie gebruiken die ze verwerven via de consulenten.)

5.2 Samenstellen van het team van sectorconsulenten

De sociale partners hebben duidelijke ideeën over het profiel waaraan een sectorconsulent moet beantwoorden. Wanneer consulenten aangeworven worden, wordt doorgaans gezocht naar mensen met een hoog profiel. Dat houdt in dat de consulent domeinspecifieke kennis heeft, bij voorkeur een aantal jaar beroepservaring heeft, zowel individueel als in een team kan werken, zin voor initiatief heeft en goede communicatievaardigheden, belangen met elkaar moet kunnen verzoenen en voeling hebben met verschillende belangengroepen. Binnen de paritaire organisatie wordt ernaar gestreefd om een goed team samen te stellen waarbij de sectorconsulenten elkaar aanvullen. Van een consulent wordt verwacht dat hij een goed evenwicht vindt tussen specialisatie en algemene kennis.

5.3 Creëren van een draagvlak voor competentiebeleid

Een van de verantwoordelijkheden van de sociale partners is het mee creëren van een draagvlak voor competentiebeleid in de sector. Dat gebeurt op verschillende niveaus en verschillende manieren. Zo zijn er sectoren die in de periode dat aan een nieuw convenant gewerkt wordt systematisch een groep van werkgevers raadplegen, waarbij in de eerste plaats werkgevers betrokken worden waarvan men weet dat ze het niveau van hun eigen bedrijf kunnen overstijgen en mee willen nadenken over het beleid voor de sector. Soms gebeurt dat via werkgroepen,

soms via gesprekken met een aantal bedrijven waarvan men weet dat ze zich aangesproken zullen voelen door (aspecten van) het competentiebeleid, soms via de individuele raadpleging van verschillende federaties. Op die manier wil men garanderen dat de maatregelen en acties die in het convenant opgenomen worden, aansluiten bij de behoeften en mogelijkheden in de sector. Naarmate de sector groter is of complexer van structuur of naarmate de sector minder georganiseerd is, vraagt dat meer tijd en moeite. De consultatie zelf wordt soms overgelaten aan de sectorconsulenten, maar wel door de sociale partners gestuurd. Er werd aangegeven dat het zeer belangrijk is dat men voeling blijft houden met de werkgevers, de vakbonden, onderwijs, enz. Een aantal sociale partners van werknemerszijde gaven aan dat het belangrijk is dat de vakbond zowel de werknemers als de werkgevers sensibiliseert en overtuigt van het belang van opleiding. Lang niet alle werknemers en werkgevers zijn ervan overtuigd dat opleiding en vorming een meerwaarde biedt. De bewustmaking van werknemers verloopt veelal via de vakbondsafgevaardigden in de bedrijven of organisaties. Deze vakbondsafgevaardigden krijgen wel eens opleiding over het convenant en competentiebeleid, waarbij een sectorconsulent als spreker uitgenodigd wordt.

'Wij betrekken daar een groep van werkgevers bij, wij betrekken daar ook een groep van werknemers bij, onder meer ook als die thema's gekozen moeten worden. Wij proberen een sectorconvenant te hebben dat aansluit bij de praktijk. Dat wordt grondig voorbereid en vandaar dat wij dus nadien ook nooit verrast zijn. We weten wat er kan, wat er bij de werkgevers leeft, wat er bij de werknemers leeft. Dat is de taak van de consulenten en het is onze taak om daar als mensen van het bestuur daar wat richting aan te geven en dat wat te sturen.'

De sociale partners maken zelf wel enige kanttekeningen bij het mee promoten van wat in het sectorconvenant staat bij hun eigen achterban. De eerste kanttekening betreft hun eigen inspanningen: de promotie van de verschillende thema's zou zeker nog in grotere mate kunnen gebeuren en op een meer gestructureerde manier. Hierbij moet er zeker aandacht besteed worden aan de kleine organisaties en bedrijven. De tweede kanttekening betreft het aandeel werkgevers/werknemers dat door hen bereikt wordt: de sociale partners werken zelf samen met deelorganisaties en daarbinnen veelal met de verantwoordelijken van de organisaties, maar hebben weinig zicht op wat er dan verder top-down mee gebeurt.

'Het is ook de toetsing vooraf die heel belangrijk is, bij de verschillende sectoren, federaties en fondsen, om op zoek te gaan naar het draagvlak.[...] Nu is dat wel makkelijk gezegd, maar uit de echo's die we krijgen blijkt dat zij zich toch niet altijd zo goed herkennen in het convenant, en niet altijd goed weten wat daaronder zit of daaronder kan zitten. Misschien moeten we daar in de toekomst nog meer aandacht aan besteden en er nog meer werk van maken.'

6. Besluit

We kunnen besluiten dat er net zoals op het uitvoeringsniveau een draagvlak is voor het werken met convenants op aansturingsniveau in de sectoren die al een aantal jaar ervaring hebben met het convenant. Waar er in het begin geen draagvlak was bij de sociale partners is dat door de jaren heen gegroeid, zoals we ook al leerden van de sectorconsulenten. Men ziet duidelijk de meerwaarde ervan en dit op verschillende niveaus: zowel de sociale partners hebben er baat bij (we namen waar dat hun kennis, vaardigheid en mogelijkheden om een competentiebeleid uit te stippelen voor de sector toegenomen is) als de sector zelf. Het belang van competentiebeleid neemt zeker toe, al is dat niet bij alle sociale partners met dezelfde snelheid of in dezelfde mate en al blijft competentiebeleid in het geheel van het sociaal overleg beperkt of schat men het relatieve belang ervan soms laag in.

Een andere conclusie die we kunnen trekken is dat ook op het niveau van de sociale partners het instrument aanvaard wordt. De bedenkingen die men heeft bij specifieke kenmerken van het convenant lopen gelijk met de bedenkingen van de sectorconsulenten. Een bekommernis die specifiek is voor de sociale partners is de rechtstreekse inspraak of betere inspraak van sectorale sociale partners wanneer er overleg is over het sectorconvenant in het algemeen (bv. wanneer er een nieuw model moet worden goedgekeurd).

Het onderzoek op het niveau van de sociale partners bevestigde dat de sectorconsulenten een belangrijke rol spelen bij het bepalen van de agenda en dat de sociale partners daar ook daadwerkelijk op rekenen. Bij het nemen van de uiteindelijke beslissingen, want dat gebeurt natuurlijk wel op het niveau van de sociale partners, is consensus tussen de sociale partners een belangrijke voorwaarde om iets op te nemen in het convenant, net zoals de overtuiging om een bepaalde actie te willen opnemen, hoofdzakelijk gebaseerd op de inschatting van de realiseerbaarheid, waarvoor onder meer de aanwezigheid van een draagvlak in de sector vereist is. Sommige sectoren hebben een goed uitgewerkt systeem om in hun sector na te gaan waarvoor er een draagvlak is. Dat betekent niet dat men per definitie 'conservatief' is en enkel gemakkelijk realiseerbare acties opneemt die in verhouding minder inspanningen vragen – ook nieuwe, soms moeilijke thema's worden aanvaard, zo lang men dan maar de mogelijkheid heeft om stap voor stap te werk te gaan. Het betekent wel dat de echt moeilijke thema's soms uit de weg gegaan worden, maar ook wat die moeilijke thema's betreft, zijn er constructieve manieren waarop men daar mee omgaat.

Het sociaal overleg en het sectorconvenant raken elkaar wel in de praktijk, maar de relatie tussen beide is al bij al zeer beperkt. Er kan zeker niet gezegd worden dat de verschillende vormen van sociaal overleg versterkend zijn voor het werkgelegenheids- en competentiebeleid in de sector.

Wat tot slot het creëren van een draagvlak voor competentiebeleid in de sector betreft, is er zeker nog verbetering mogelijk. Op het niveau van de sociale partners wordt daartoe actie ondernomen, maar, zoals men zelf ook aangeeft, vaak nog te beperkt of op een weinig systematische manier en vaak zonder te weten of men inderdaad het draagvlak vergroot. Omdat het rechtstreeks contact tussen sector-consulenten en sociale partners in sommige sectoren zeer beperkt is of enkel via een tussenpersoon verloopt, zou het wel interessant zijn om een grondiger zicht te krijgen op de ondersteuning van het uitvoeringsniveau door de sociale partners.

HOOFDSTUK 6

DE BETEKENIS VAN HET SECTORCONVENANT VOOR SAMENWERKING

Vele acties uit het convenant kunnen maar gerealiseerd worden in samenwerking met andere, sectoroverschrijdende, actoren. In dit hoofdstuk bekijken we welke betekenis het convenant heeft voor samenwerking. Hiervoor baseren we ons op de informatie van alle personen die voor de case studies bevroegd werden, waarbij we in de rapportering wel een onderscheid maken tussen het perspectief van de partnerorganisaties en het perspectief van de sectoren.

1. Meerwaarde van het convenant voor samenwerking

In de eerste plaats gaan we na of het convenant de motor is van de samenwerking, ten tweede wat de specifieke meerwaarde is van het convenant voor de samenwerking en als derde en laatste punt behandelen we het belang van die samenwerking voor het competentiebeleid.

1.1 Motor voor samenwerking?

De respondenten uit de partnerorganisaties gaven aan dat de samenwerking met de sector er ook zou zijn of zou gekomen zijn zonder het convenant dat de sector afsluit met de Vlaamse overheid. In totaal werden zes redenen genoemd waarom dat zo is:

- het zit in de missie en de visie van de eigen organisatie om samen te werken met andere actoren, zoals sectororganisaties;
- omdat zowel de sector als de eigen organisatie verbonden zijn met de Vlaamse overheid worden beide vanuit dezelfde ideeën aangestuurd waardoor samenwerking logisch wordt;
- de doelen van de eigen organisatie en de doelen van de sector zijn voor een (groot) deel dezelfde;
- de onderwerpen waarrond men actie onderneemt zijn dezelfde (bv. allebei werken aan diversiteit);
- het eigen doel kan enkel gerealiseerd worden in samenwerking met de sector (bv. zorgen voor een voltijdse invulling voor leerlingen in het deeltijds onderwijs of ervoor zorgen dat opleidingen een waarde hebben op de arbeidsmarkt);

- al voor de sector een convenant afsloot met de overheid waren er al samenwerkingsverbanden met de organisatie (er was bijvoorbeeld al een onderwijsconvenant).

Een respondent gaf wel aan dat het soms moeilijk is om de samenwerking te koppelen aan het feit dat de sector een convenant heeft afgesloten. Een sector maakt het zeker niet altijd expliciet dat ze wegens de afspraken met de overheid wil samenwerken.

‘Dat is begonnen bij een project. Daar hebben we elkaar gewoon leren kennen. Hoe dat juist gegroeid is, dat kan ik mij echt niet voor de geest halen.. Maar dat is daar gewoon gegroeid. Alhoewel, het lijkt wel toevallig, maar als je die teksten eens goed gaat nalezen, dan groeit dat dus anders. Het komt dus wel degelijk voort uit het sectorconvenant. Want anders was die sectorconsulent er niet, en was die deelname aan dat project er niet.’

Volgens de respondenten uit de sectoren is er geen eenduidig verband tussen het convenant en samenwerking. In sommige gevallen is de samenwerking inderdaad een gevolg van het convenant (hetzij omdat men door het convenant gedwongen wordt om samen te werken, hetzij omdat men mogelijkheden voor samenwerking ziet terwijl men die vroeger niet zag, hetzij omdat er nu iemand is die de samenwerking op gang kan brengen), in veel gevallen is het een voortzetten of verder ontwikkelen van samenwerking die er al was. In dat geval, zo geeft men aan, heeft het convenant de samenwerking wel in een stroomversnelling gebracht.

‘Voor het convenant werkten wij al rond het industrieel leerlingenwezen. Dankzij het convenant hebben daar een paar jaar enorm in geïnvesteerd, door daar iemand op te kunnen zetten. Alle centra leren kennen, nieuwe centra proberen te overtuigen om ook met een opleiding te beginnen. Samenzitten met de verantwoordelijken binnen de netten die voor deeltijds onderwijs bezig zijn en samen brainstormen over hoe we dat nog meer konden aanzwengelen. Dat waren zo de beginjaren: iets wat we al langer deden eindelijk kunnen versterken.’

Dat partnerorganisaties moeilijk zicht kunnen hebben op wat ontstaat door het convenant blijkt ook uit het feit dat een aantal respondenten nog geen sectorconvenant bekeken had, noch op de hoogte was gebracht van relevante zaken uit het convenant door de sector. Op één respondent na, wordt gezegd dat de sectoren geen overleg plegen met de partnerorganisatie over relevante acties of doelstellingen. In sommige gevallen wordt de partnerorganisatie wel ingelicht over een aantal elementen uit het convenant maar zonder dat naar inbreng gevraagd wordt. Dat leidt bij sommige partnerorganisaties tot de vaststelling dat men soms geen idee heeft waarom bepaalde acties opgenomen zijn in het convenant en andere niet en waarop kwantitatieve doelen gebaseerd zijn, en dat er soms zelfs zaken in het convenant staan die gewoon niet realiseerbaar zijn, bijvoorbeeld omdat ze niet stroken met de regelgeving. Inbreng zou door een aantal organisaties geapprecieerd worden (‘om niet voor verrassingen komen te staan’), anderen zeggen dat het de verantwoordelijkheid is van de sector om een zinvol en reali-

seerbaar convenant op te stellen en dat een goede samenwerking daar als vanzelfsprekend zou moeten toe leiden.

'We hadden een heel mooie samenwerking en het is eigenlijk pas na een tijdje dat je te lezen en te horen krijgt dat dat eigenlijk al in hun convenant stond. Zij hadden dat ook al overeengekomen met dezelfde overheid, dan denk ik: Waarom niet vanaf het begin?'

De respondenten uit de sectoren geven aan dat in sommige gevallen wel (informeel) overlegd wordt met de partnerorganisatie over wat in het sectorconvenant kan opgenomen worden, maar in veel gevallen gebeurt dat niet. In twee sectoren werd aangegeven dat het misschien wel interessant is dat de partnerorganisaties beter op de hoogte zijn van het convenant. Een mogelijk voordeel is dat de partnerorganisatie dan weet welke lijnen de sector de komende jaren zal volgen en die informatie kan benutten. De communicatie over het convenant is in elk geval voor verbetering vatbaar. In een andere sector werd aangegeven dat men verwacht dat de mensen die onderwijs of VDAB vertegenwoordigen en de mensen van de administratie en het kabinet tijdens het overleg tussen sector en overheid bewaken of afspraken in het convenant waarvoor andere actoren nodig zijn, realiseerbaar en haalbaar zijn.

'We hebben het daarover bijvoorbeeld op ons overleg vorige maand nog over gehad met de koepels. Eigenlijk hebben we daar nooit bij nagedacht. Want wij onderhandelen die convenant met de vakbonden en dan met de overheid. Maar de onderwijskoepels zijn daar eigenlijk nergens in betrokken. Het is dus ook niet zo dat wij met hen overleggen: 'Kijk, dat en dat zouden we erin willen steken. Wat denken jullie daarvan?' We hebben ons daar nooit vragen bij gesteld en ik denk dat dat wel wat verkeerd is geweest. Onze nieuwe convenant gaan we nu wel bespreken op ons volgende overleg met de koepels. Zodanig dat zij weten wat erin staat en weten waaraan zij een bijdrage kunnen leveren. En wij zaten daar toch zelf wat mee in onze maag, dat zij daar op geen enkele manier bij betrokken geweest waren. [...] Maar zij zullen nu moeten aanvaarden wat er in staat. Het is niet zo dat ze kunnen reageren. Ik denk dat we dat de volgende keer misschien wel gaan doen. Da's uiteraard een vrijblijvend gesprek.'

1.2 Meerwaarde van het convenant voor samenwerking

1.2.1 Meerwaarde voor de partnerorganisaties

Dat de respondenten uit andere organisaties het convenant niet onmiddellijk zien als motor voor de samenwerking, wil zeker niet zeggen dat het sectorconvenant geen meerwaarde heeft tijdens de samenwerking met een sector. Talrijke voordelen kwamen naar boven in de gesprekken met deze respondenten.

In de eerste plaats ziet men dat er veranderingen zijn in de kwaliteit van de samenwerking. Een respondent geeft aan dat de samenwerking inhoudelijk ver-

anderd is en intensiever is geworden. Andere respondenten zeggen dat dankzij het sectorconvenant de samenwerking tussen de eigen organisatie en de sector structureel verankerd is. Het sectorconvenant lag bijvoorbeeld aan de basis van samenwerking met onderwijs of VDAB, die later werd vastgelegd in een onderwijsconvenant resp. samenwerkingsovereenkomst.

'Vroeger ging het over sporadische samenwerking met (de sector). Projectmatig. Hier en daar ad-hoc projecten. Dan hebben we het verhaal van die sectorconvenanten gekregen waar (de sector) ook is meegestapt. Het is via de sectorconvenant dat we die structurele samenwerking met (de sector) hebben kunnen op papier zetten en kunnen bewerkstelligen.'

In de tweede plaats ziet men dat de houding van de sector in de samenwerking anders is. Er wordt bijvoorbeeld opgemerkt dat de betrokkenheid en het engagement van een sector groter is. Men voelt dat de sector meer onder druk staat om via de samenwerking tot realisaties te komen. Twee respondenten gaven aan dat je de sector die een convenant heeft ook gemakkelijker kan aanspreken over hun engagement. Het wordt ook belangrijk gevonden dat een convenant duidelijk maakt welke sectorale acties door de sociale partners (aan werkgevers- én werknemerszijde) gedragen worden.

'Waarom is dat (convenant) voor ons zo belangrijk? Omdat je met een partner aan tafel zit, die zich heeft geëngageerd naar de Vlaamse regering toe. Ja, we willen werken rond mobiliteit. Ja, we willen diversiteit. Ja, we gaan werken rond knelpuntberoepen. Je hebt daar een partner die een aantal dingen te bewijzen heeft op die periode van twee jaar. Hun sectorconsulenten worden ook gefinancierd op basis van het sectorconvenant. Dus als die consulenten hun werk niet goed doen, dan gaat (de sector) de volgende twee jaar minder sectorconsulenten hebben. Dus ze moeten kunnen laten zien aan het kabinet van we hebben iets neergezet. Dat is voor ons natuurlijk de ideale partner. Wij moeten ook onze doelstellingen behalen uiteraard en de sector ook op basis van het convenant. Dan krijg je een combine die heel goed kan werken.'

In organisaties waar men het sectorconvenant inhoudelijk kent, geeft men aan dat door het feit dat de sector een convenant heeft met de overheid, die sector meer in de kijker staat waardoor de eigen organisatie er meer aandacht voor heeft.

Een respondent gaf aan dat de eigen organisatie het convenant aanwendt om de deur naar sectoren te openen waar men nog niet mee samenwerkt. In die organisatie is het een bewuste strategie om elk nieuw afgesloten convenant, voor zover het beschikbaar is, te screenen.

1.2.2 Meerwaarde voor de sector

De sociale partners en consulenten geven aan dat het convenant voor hen een hefboom kan zijn om samenwerking op gang te brengen. Voor mogelijke partners

kan een door de overheid gesteund engagement overtuigend zijn. De convenants creëren een gunstig klimaat.

‘Omdat de handtekening van de minister daar onder staat, kunnen we ietsje gemakkelijker bij onderwijs terecht en bij de VDAB. [...]Dat convenant is een visitekaartje, dat vergemakkelijkt. [...] Een tweede toegevoegde waarde is een zeer gunstig klimaat, met de VDAB, met onderwijs.’

Bovendien is het een belangrijke meerwaarde dat men door het convenant met partnerorganisaties gemakkelijker een algemeen kader kan overeenkomen, waarbinnen dan acties ondernomen worden. De afspraken die men maakt zijn dan geldig voor de hele sector en voor alle organisaties die onder de organisatie vallen waarmee samenwerking wordt overeengekomen (ze kunnen ingeroepen worden t.a.v. scholen of bedrijven die dan weten dat ze voor bepaalde zaken bij VDAB terecht kunnen). De inspanning die men levert om tot samenwerking te komen rendeert veel meer dan wanneer men tot samenwerking zou moeten komen zonder convenant.

‘Wel, wij proberen te komen tot een raamwerk, over hoe we omgaan met de onderwijswereld, hoe we omgaan met werklozen en werkzoekenden. De doelstellingen uit het convenant proberen we met de andere partijen in een soort kaderakkoord uit te werken, zodat wat op het terrein gebeurt toch kadert in een soort visie. Als je dat met de koepels doet, dan kan je ook vragen dat dat ook doorstroomt naar de onderwijsinstellingen. [...]De manier van werken is dan ook meer uniform. [...] Dat biedt bijvoorbeeld het voordeel dat niet elke werkgever individueel met VDAB moet gaan discussiëren.’

Andere meerwaarden van het hebben van een convenant voor samenwerking met anderen is dat het vaak mogelijk is om tot een overeenkomst te komen voor samenwerking die een langere tijd geldig blijft (bv. meerdere jaren) en dat men over samenwerking op lange termijn kan beginnen nadenken. In veel gevallen wordt de samenwerking structureel verankerd, wat men positief vindt.

De sociale partners gaven wel aan dat het goed zou zijn mocht de overheid de partnerorganisaties meer aansturen. (Dat is een mening die gedeeld wordt door de sectorconsulenten, zie ook hoofdstuk 4).

1.3 Belang van samenwerking voor het competentiebeleid

Tot slot willen we nog meegeven wat het belang is van de samenwerking voor het competentiebeleid. Eerst bekijken we dat vanuit het perspectief van de partnerorganisaties, vervolgens vanuit het perspectief van de sectoren.

1.3.1 Belang van de samenwerking voor de partnerorganisaties

Alle respondenten uit de organisaties die samenwerken met de sectoren geven aan dat het samenwerken met de sector veel voordelen oplevert. Er zijn ten eerste voordelen op het uitvoerend niveau: via de sectorconsulenten (duidelijke aanspreekpunten) krijgt men toegang tot bedrijven of tot de verschillende overkoepelende organisaties of geledingen van een sector.

'Sectorconsulenten gaan de bedrijven blijven sensibiliseren om jongeren aan te nemen. Soms kan dat op vraag van (een school) zijn die zegt aan de sectorconsulent: we hebben hier een jongere en we vinden er geen bedrijf voor. Dan zal de sector inspringen.'

In de tweede plaats doet samenwerking de kennis bij beide partijen toenemen. De andere organisaties leren via de sector de kenmerken en de behoeften van de sector goed kennen, en de gevoeligheden bij bijvoorbeeld de sociale partners of bij de subsectoren en diverse organisaties in de sector (bv. federaties). De sector kan dan op zijn beurt een beroep doen op de specifieke expertise van de andere organisaties en kan een ander aspect of deel van de sector leren kennen (bv. hoe de arbeidsmarkt in een bepaalde regio eruitziet). Dat levert ook stof voor nieuwe ideeën.

'We hebben nu met (het opleidingsfonds) een studie uitgevoerd. Het gaat dan over de knelpuntberoepen. Een beperkte studie van wat wordt in vacatures vooral gevraagd voor die beroepen. Die competenties die men daar heeft samengevoet, die nemen wij mee in die competentiebalans waarover ik daarnet al sprak, zodanig dat we de twee inhoudelijk goed op elkaar kunnen afstemmen.'

'Dan hopen we dat we competentie management ook kunnen verzorgen voor (het opleidingsfonds) of toch meehelpen met het opstellen van het competentieprofiel of de vragen die kunnen gesteld worden als iemand de competentieproef afneemt, ... Omdat we toch wel ervaring hebben op dat gebied en omdat we een eigen dienst hebben die enkel en alleen daar mee bezig is om competentie management te doen bij bedrijven die dat vragen.'

Ten derde opent de samenwerking tussen de sector en andere organisaties voor beide deuren die anders gesloten zouden blijven. De realisaties die uit de samenwerking voortvloeien, kunnen weer gebruikt worden om naar andere sectoren te stappen. Ook kan gezamenlijk naar geschikte partners voor projecten gezocht worden.

Tot slot het belangrijkste: als de samenwerking slaagt, dan kan elk van beide partijen zijn eigen acties op een betere manier realiseren en versterken de acties elkaar. Hier wordt wel opgemerkt dat sectoren de samenwerking zeker nog niet volledig benutten: sectoren zouden nog veel meer gebruik kunnen maken van het feit dat partnerorganisaties specifieke bevoegdheden, relaties, platformen, ... hebben, en daardoor dus mee dossiers kunnen verdedigen bij verschillende partijen.

1.3.2 Belang van samenwerking voor de sector

Door sociale partners en consultants wordt aangegeven dat door samenwerking, hetzij geïnitieerd door het convenant, hetzij versterkt door het convenant, nieuwe initiatieven ontstaan en nieuwe ideeën ontwikkeld worden. Het feit dat men samenwerkt doet ook nadenken over andere mogelijkheden om samen doelen te behalen. De acties die men elk afzonderlijk onderneemt worden beter op elkaar afgestemd. Een ander voordeel voor de sector is dat men zelf vragen uit de sector, bijvoorbeeld van bedrijven, beter kan beantwoorden. Men kan bijvoorbeeld bedrijven met vragen die betrekking hebben op diversiteitsbeleid snel doorverwijzen naar personen met de meest geschikte expertise binnen andere organisaties.

2. Besluit

Samenwerking met partnerorganisaties kan (gelukkig) niet gezien worden als iets waartoe het convenant de motor is geweest. Ook zonder convenant ziet men het belang van samenwerking in en wordt die samenwerking gerealiseerd. Dat wil niet zeggen dat het convenant geen eigen dynamiek veroorzaakt heeft: zoals eerder al gezegd werd, leidt het convenant tot meer, en meer diverse samenwerkingsverbanden, verbetert vaak de kwaliteit van de samenwerking en krijgt samenwerking een meer structureel karakter. Zowel de partnerorganisaties als de sectoren bevestigen de meerwaarde van het convenant. Dat wil niet zeggen dat samenwerking daarmee van een leien dakje verloopt, maar veel van de pijnpunten zijn eigen aan samenwerking en zijn niet specifiek toe te schrijven aan het feit dat de samenwerking geïnitieerd of mee ondersteund wordt door een convenant. Toch zijn er twee zaken die voor verbetering vatbaar zijn: de communicatie over het convenant met de partnerorganisaties en/of het gebruiken van informatie/ideeën van de partnerorganisaties bij het opstellen van het convenant. Voor de overheid dient het een aandachtspunt te zijn om na te gaan welke acties zij kan ondernemen ten aanzien van de partnerorganisaties om de dynamiek te bestendigen of te versterken.

HOOFDSTUK 7

DE DYNAMIEK IN VIJF SECTOREN

Nadat we de dynamiek over de sectoren heen en over de verschillende niveaus (uitvoeringsniveau, aansturingsniveau, niveau van samenwerking met andere organisaties) hebben bekeken, geven we in dit hoofdstuk meer in detail weer wat een convenant voor verschillende sectoren kan betekenen. We beschrijven de dynamiek voor vijf sectoren: de chemische nijverheid, de sector van 'kappers, fitness en schoonheidszorg', de groene sectoren, de voedingsnijverheid en de social profit. Het is niet de bedoeling om weer te geven wat de sector allemaal onderneemt en realiseert (de overheid beschikt in detail over die gegevens), maar wel om een zicht te geven op wat allemaal tot stand komt door het werken met een convenant en op wat het belang van een convenant kan zijn voor de sector. De dynamiek staat met andere woorden centraal.

De beschrijvingen zijn hoofdzakelijk gebaseerd op de informatie van de verschillende sleutelfiguren (zie hoofdstuk twee voor meer informatie over de dataverzameling), waar mogelijk of nodig aangevuld met informatie uit schriftelijke bronnen of informatie van consultants die deelnamen aan de focusgroep. Elke beschrijving begint met een blik op de sector en het convenant om vervolgens de verschillende aspecten van de dynamiek te beschrijven (met betrekking tot thema's en acties, de kwaliteit van de acties, samenwerking en visie-ontwikkeling).

1. De chemiesector

1.1 Een blik op de sector en het convenant

Aard sector: Industriële sector

Paritaire comités: 116 (arbeiders) en 207 (bedienden)

NACE-code: 24 (chemische nijverheid), 25 (rubber- en kunststofnijverheid), 51.46 (groothandel in farmaceutische producten), 51.55 (groothandel in chemische producten)

Aantal bedrijven: 1 694

Aantal werknemers: 81 909, waarvan 41,6% arbeiders en 58,4% bedienden

Specifieke kenmerken tewerkstelling: meer dan 70% mannen, ondervertegenwoordiging van jongeren (5,5% is jonger dan 25), hoog aandeel voltijds werkenden (85%)

Fonds: Fondsen voor Vorming Scheikundige Nijverheid (gezamenlijk secretariaat van fondsen voor arbeiders en fondsen voor bedienden)

Ontstaan: 1989 (arbeiders) en 1991 (bedienden)

Werkingsgebied: Arbeiders en bedienden die werken in bedrijven in de chemische nijverheid. Overeenkomstig de huidige CAO hebben deze vormingsfondsen tot doel opleidings- en tewerkstellingsinitiatieven ten behoeve van de risicogroepen in de sector te bevorderen. De risicogroepen worden als volgt gedefinieerd:

- de werknemers waarvan de kwalificatie niet aangepast is of dreigt te zijn aan de vereisten van de nieuwe technologieën;
- de werkzoekenden;
- de jongeren.

Afgesloten convenants:

- 1/9/2002 - 31/8/2004
- 1/9/2004 - 31/8/2006
- 1/9/2006 - 31/8/2008
- 1/9/2008 - 31/12/2009

Ondertekend door vertegenwoordigers van werkgevers:

- F. Dieryck, essencia
- K. Laenens, essencia

Ondertekend door vertegenwoordigers van werknemers:

- A. Depotter, ACV Energie Chemie
- J. Van Doren, LBC-NVK
- I. Galliaert, BBTk
- H. Baele, Algemene Centrale ABVV
- E. Decoo, ACLVB

Aantal sectorconsulenten: 5

1.2 Wat typeert de dynamiek in de chemiesector?

Voor de chemiesector stellen we vast dat verschillende initiatieven en samenwerkingsverbanden rond opleiding en vorming reeds bestonden vóór de sector een convenant aanging. Deze kunnen bestendig worden door het convenant en ook nieuwe initiatieven en samenwerkingsverbanden kunnen ingang vinden in de

sector dankzij het convenant: initiatieven komen in een stroomversnelling terecht, samenwerkingsverbanden worden meer structureel, ...

1.2.1 Thema's en acties

1.2.1.1 Stimuleren van samenwerking met scholen(gemeenschappen)

- Bestaande projecten worden bestendig door het convenant. Bijvoorbeeld de opleidingsprojecten SIRA (Scheikundige Industrie Regio Antwerpen) en ACTA (Antwerps Centrum Toegepaste Automatiseringstechniek) 1825 waar jongeren tussen 18 en 25 jaar tot het beroep van procesoperator in de chemische sector worden opgeleid, via een systeem van deeltijds leren en werken. Deze projecten lopen in samenwerking met secundaire scholen.
- Bestaande projecten worden door het convenant opgenomen en krijgen op die manier verdere overheidssteun, bijvoorbeeld het project 'Mooi en cool met chemie' (www.dechemiebende.be).
- Nieuwe projecten komen tot stand, bijvoorbeeld het project voor kunststofonderwijs in samenwerking met de centrumscholen. De samenwerking met onderwijs kende vooral een stroomversnelling voor het kunststoffenonderwijs. Er werd regelmatig overleg met de onderwijskoepels tot stand gebracht.
- In september 2008 werd een nieuwe paritair beheerde vzw opgericht 'WVOK' (Werk, Vorming, Onderwijs, Kunststoffentechnologie), specifiek voor de acties betreffende de kunststofverwerking of -technologie in het kader van het sectorconvenant (www.wvok.be).

1.2.1.2 Ondersteunen van meer en beter werkplekieren

- De dynamiek in verband met de kwaliteit van stages blijft beperkt. De acties rond dit thema zijn eerder kleinschalig, zoals bijvoorbeeld het stagehandboek, het webinstrument Introtool (www.introtool.be) of het project in samenwerking met de RTC's (VIP's@work) waarin leerlingen uit de 3de graad TSO en BSO Chemie en Mechanica-Elektriciteit in een bedrijf naar keuze worden ontvangen en rondgeleid. VIP's@work wil de leerlingen op een realistische manier laten kennismaken met het bedrijf vooraleer ze aan hun eigenlijke bedrijfstage beginnen. (www.rtc-antwerpen.be/Site/content/view/156/225/). In het kader van het jaaractieplan 2009 van het RTC-Antwerpen wordt bovendien gewerkt aan de realisatie van een stagehandboek voor bedrijven en aan een opleidings- en begeleidingsproject voor leerkrachten met betrekking tot de attitudevorming bij leerlingen (TTT Will'sKracht). Beide projecten hebben tot doel de kwaliteit van de bedrijfsstages merkbaar te verhogen en te bewaken.
- Rond stages voor leerkrachten is in de sector een hele dynamiek ontstaan, omdat stageplaatsen voor leerkrachten moeilijk ingevuld raken. (1) De sector onderzoekt oorzaken en rapporteert hierover aan de overheid. (2) Stages in de

sector zijn geëvolueerd onder invloed van het convenant: ze worden veel meer afgestemd op de noden van het bedrijfsleven en men laat ze ook meerwaarde bieden voor de scholen die deelnemen. (3) DIVA en enkele RTC's hebben dit thema opgenomen. Zij zoeken samen met de sector naar oplossingen en proberen zoveel mogelijk leerkrachten die op stage gaan te matchen met een kwaliteitsvolle stageplaats.

1.2.1.3 *Ondersteunen Regionale Technologiecentra*

- Tussen de sector en de RTC's is een dynamiek op gang gekomen. (1) Er is een samenwerking tussen RTC's, de competentiecentra van de sector (ACTA vzw en VKC vzw, het Vlaams Kunststoffen Centrum) en verschillende technische scholen ontstaan. (2) RTC's kunnen gebruik maken van de opleidingslocaties die de sector voorziet. (3) Er is een dynamiek ontstaan tussen de sectorconsulenten en de consulenten van de RTC's.
- De sector heeft in het bijzonder met RTC Antwerpen een nauwe samenwerking, omdat de provincie Antwerpen een hoge concentratie aan chemische bedrijven heeft.

1.2.1.4 *Stimuleren van competentieontwikkeling*

- Het convenant heeft ervoor gezorgd dat het thema opleiding en vorming meer ter sprake komt in de sector. Door het convenant is opleiding en vorming een belangrijk thema geworden bij de sociale partners en bij de sectorconsulenten.
- Men onderneemt acties om ook de werknemers van KMO's opleiding en vorming te laten volgen, want men merkt dat de dynamiek rond opleiding en vorming stremt op het niveau van de bedrijven, vooral bij kleinere bedrijven.

1.2.1.5 *Meewerken aan de ontwikkeling en de inzet van het ervaringsbewijs en loopbaanbegeleiding*

- Er wordt aan beroepsprofielen gewerkt in samenwerking met de SERV, maar verder ontwikkelt zich weinig dynamiek op gebied van ervaringsbewijzen. Acties komen maar langzaam tot stand, omdat er op het niveau van de sociale partners tot nu toe geen duidelijke gemeenschappelijke visie tot stand komt over het ontwikkelen en inzetten van ervaringsbewijzen in de sector.

1.2.1.6 *Aangaan van partnerschappen*

- Door het convenant is een structurele samenwerking met VDAB op gang gebracht. Voordien was die samenwerking alleen sporadisch.
- De samenwerking met VDAB is door het convenant ook geïntensifieerd en in een stroomversnelling terecht gekomen.

- Sectorconsulenten hebben regelmatige contacten met de sectoraccount van VDAB. Er zijn ook contacten met opleidingsinstellingen van VDAB die rond procestechnieken werken.
- Er wordt samengewerkt met VDAB rond: (1) voorzien van IBO's, (2) aanbieden van opleidingen Nederlands op de werkvloer, (3) integreren van kunststoffenopleiding in het opleidingsaanbod van VDAB en (4) opstellen van beroepensfilms voor de kunststoffensector.
- Er is geen concrete samenwerking met Syntra. Tot hiertoe zijn er slechts enkele contacten gemaakt over eventuele mogelijkheden van samenwerking met Syntra.

1.2.1.7 *Begeleiding bij herstructurering*

- Er komt geen sectorale dynamiek rond herstructurering tot stand. Deze dynamiek wordt geremd op het niveau van de sociale partners, omdat sociale partners vinden dat dit onderwerp tijdens de CAO-onderhandelingen aangekaart moet worden maar niet tijdens de onderhandelingen van het convenant. In het convenant wordt daarom de minimumtekst overgenomen die in de CAO staat.

1.2.1.8 *De diversiteitsdrager en de diversiteitstoets*

- Er komt dynamiek op gang rond dit onderwerp, maar deze blijft beperkt.
- Er zijn goede voorbeelden te vinden in de sector, maar die komen nog te weinig naar voren. Daarom is men bezig een goede praktijkengids op te stellen die verspreid kan worden.
- Betrokkenen hopen dat deze dynamiek op (middel)lange termijn groter zal worden. Men vindt het belangrijk dat dit thema in de opeenvolging van convenants blijft benadrukt worden. Dit vindt men op zich wel een krachtig instrument.

1.2.1.9 *Mobiliteit*

- Mobiliteit is een thema dat uit het convenant van de chemiesector verdwenen is.
- Er zijn weinig mogelijkheden voor de chemiesector om rond mobiliteit te werken. Op het moment dat er kansen waren om toch op sectoraal niveau iets te doen, is men er in de sector niet op ingegaan.

1.2.2 Kwaliteit van de acties

Het convenant heeft een invloed uitgeoefend op de manier waarop acties gerealiseerd worden in de chemiesector.

- Acties die reeds bestonden, worden bestendig en kunnen onder invloed van het convenant verder uitgebouwd worden.
- Acties kunnen op grotere schaal gerealiseerd worden.
- Acties zijn zichtbaarder geworden, onder meer omdat ze onder invloed van het convenant ook meer gestructureerd verlopen en omdat acties samengebundeld kunnen worden, wat het gemakkelijker maakt voor de sector om hiermee naar buiten te komen.
- Er is meer samenhang gekomen tussen de acties op zich, maar ook tussen de acties van de verschillende subsectoren. Transversale thema's worden voor de hele sector uitgewerkt, over de subsectoren heen. Sectorconsulenten wisselen informatie uit, kunnen leren van elkaar en zetten op die manier hun expertise in voor heel Vlaanderen (en niet alleen voor de regio waarvoor de sectorconsulent werkt).
- Kennis en expertise kunnen ingezet en benut worden in de hele sector.
- De samenhang tussen de acties wordt ook duidelijker.
- Er wordt meer nagedacht over de acties. Het convenant heeft ervoor gezorgd dat rond die thema's een denkoefening wordt gemaakt: wat hebben we gerealiseerd, wat hebben we niet gerealiseerd, wat zijn de oorzaken daarvan, wat zijn de perspectieven, ...? Deze denkoefening wordt ook meer gemaakt op lange termijn.

1.2.3 Samenwerking

Op het niveau van de sectorconsulenten:

- Een netwerk wordt uitgebouwd met sectorconsulenten van andere sectoren: ervaringen uitwisselen, contacten uitwisselen, ...
- Een breder netwerk met verschillende actoren ontstaat: VDAB-sectoraccount, diversiteitsconsulenten van de vakbond, projectontwikkelaars diversiteit, RTC-consulenten, ...

Op het niveau van de werkgeversfederatie:

- De werkgeversfederatie onderhoudt zelf ook een netwerk en staat erop dat ze die contacten ook zelf blijven hebben (dus niet alleen via de sectorconsulenten).
- Een samenwerking tussen onderwijs en de werkgeversfederatie is tot stand gekomen op verschillende niveaus: contacten met kabinetsmedewerkers zijn intenser geworden, contacten met de administratie werden opgebouwd die er vroeger niet waren, de relatie met de onderwijskoepels was vroeger nauwelijks of niet aanwezig op sectorniveau en nu wel.

- De werkgeversfederatie helpt de sectorconsulenten bij het uitbouwen van hun netwerk. De werkgeversfederatie probeert de consulenten in contact te brengen met netwerkactiviteiten of werkgroepen.
- De samenwerking met andere sectoren op het niveau van de sociale partners komt niet specifiek voor of door het convenant tot stand.

Op het niveau van de vakbonden:

- Er dringt weinig door van wat sectorconsulenten leren uit de samenwerking met andere sectoren in het kader van de convenants.
- Men is niet goed op de hoogte van de samenwerking met onderwijs en zelf ook niet betrokken in het overleg met onderwijs.
- Vakbonden zetten ook niet rechtstreeks aan tot actie met onderwijs.

Er is weinig dynamiek als het gaat over concrete samenwerkingsinitiatieven met andere sectoren (noch op het niveau van sociale partners, noch op het niveau van sectorconsulenten).

- De chemiesector volgt het initiatief op voor een studierichting procesoperator gemeenschappelijk voor de hout-, textiel-, voedings- en chemiesector. Maar voor de chemiesector is dit geen prioriteit en er ontstaat geen structurele samenwerking. Het initiatief wordt om die reden ook niet opgenomen in het convenant (terwijl het wel staat opgenomen in het convenant van de hout-, textiel- en voedingssector). De prioriteit van de chemiesector ligt bij operators die specifiek voor chemie kunnen werken.

1.2.4 Visie-ontwikkeling

Rond bepaalde thema's komt een gemeenschappelijke visie tot stand bij de sociale partners. De standpunten van de sociale partners groeien naar elkaar toe. Door het convenant worden sociale partners ook verplicht constructief samen te werken rond die thema's en rekening te houden met elkaars belangen en bekommernissen. Zo zijn er ook een aantal zaken waar men eerst geen standpunt over innam, en waar men nu toch op dezelfde lijn zit.

- Er is bijvoorbeeld een gemeenschappelijke visie tot stand gekomen rond de nood om opleiding en vorming aan te bieden aan werknemers. Opleiding en vorming is een cruciaal thema. De sleutelfiguren hebben het aanvoelen dat de sector daarin veel verwezenlijkt in vergelijking met andere sectoren.
- Er wordt meer belang gehecht aan de samenwerking met onderwijs. Er is ook meer oog voor de mogelijkheden die een samenwerking met onderwijs biedt.

Rond bepaalde thema's komt die gemeenschappelijke visie niet tot stand.

- Er komt (tot nu toe) bijvoorbeeld geen gemeenschappelijke visie tot stand rond het meewerken aan de ontwikkeling en de inzet van het ervaringsbewijs, hoewel men wel bezig is met het ontwikkelen van standaarden voor ervaringsbewijzen voor het beroep van operator in de proceschemie, het beroep van ver-

pakker in de farmaceutische nijverheid en het beroep van kunststofverwerker, productiemedewerker en machineregelaar.

2. De sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen

2.1 Een blik op de sector en het convenant

Aard sector: Dienstensector

Paritaire comités: 314 (paritair comité voor het kappersbedrijf en de schoonheidszorgen)

NACE-code: 92.612 (exploitatie van fitnesscentra en gymnastieksalen), 93.02 (kapsalons en schoonheidszorg), 93.04 (lichaamsverzorging)

Aantal bedrijven: 3103 (vooral micro-bedrijven: 85,5% telt minder dan 5 jobs)

Aantal werknemers: 8 807 (0,4% van de Vlaamse loontrekkenden) waarvan meer dan 75% arbeiders

Specifieke kenmerken tewerkstelling: 89% vrouwen, erg veel jongeren (37% is jonger dan 25), hoog aandeel van deeltijds werkenden (bijna 60%)

Fonds: Fonds voor Bestaanszekerheid van PC314

Ontstaan: 1990

Werkingsgebied: Werknemers van paritair comité 314. Activiteiten situeren zich vooral in het accreditatiesysteem om levenslang leren bij werknemers te bevorderen.

Afgesloten convenants:

- 1/9/2003 - 31/8/2005
- 1/9/2005 - 31/8/2007
- 1/9/2007 - 31/8/2009

Ondertekend door vertegenwoordigers van werkgevers:

- J.-L. Dumont, voorzitter UBK, UCB, vertegenwoordigd door Stéphane Coigné, voorzitter van het Vlaams Gewest;
- C. Pierar, voorzitter BBF&W
- J. Boeckx, voorzitter BESKO

Ondertekend door vertegenwoordigers van werknemers:

- R. Vancauwenberghe, Algemene Centrale ABVV;
- T. De Rijck, ACV Energie Chemie;
- E. Decoo, ACLVB

Aantal sectorconsulenten: 2

2.2 Wat typeert de dynamiek in de sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen?

Voor de dynamiek in de sector van kappers, fitness en schoonheidszorgen die we hierna zullen beschrijven, geldt dat deze voornamelijk ontstaan is vanaf dat men in de sector met een convenant is gaan werken. Tevoren werden er weinig of geen middelen ingezet, was er geen coördinatie van activiteiten, ...

Zoals hierna uit de beschrijving van de dynamiek zal blijken, kan die dynamiek op sommige domeinen sterk verschillen tussen de drie subsectoren (de subsector van

de kappers, de subsector van de fitness en de subsector van de schoonheidszorgen).

2.2.1 Thema's en acties

2.2.1.1 Stimuleren van samenwerking met scholen(gemeenschappen)

Kappers: Er is een belangrijke dynamiek gekomen die de kapperssector dichter bij onderwijs gebracht heeft.

- Er wordt een algemene samenwerkingsovereenkomst ondertekend door de onderwijskoepels. Daarnaast worden bijzondere samenwerkingsovereenkomsten ondertekend door een aantal scholen die verder willen gaan in de samenwerking dan alleen de algemene samenwerkingsovereenkomst. Recent is ook een algemene samenwerkingsovereenkomst met het BSO en met het BuSO tot stand gekomen.
- Dit leidt ertoe dat de kapperssector dichter bij onderwijs is komen te staan en dat de samenwerking met onderwijs meer structureel geworden is.

De klemtoon in de dynamiek ligt op het verhogen van de kwaliteit van het onderwijs:

- Er is een proeftuinproject met twee secundaire scholen waarin leerlingen die bepaalde vaardigheden ontbreken een intensieve cursus kunnen volgen in één van de competentiecentra van de sector.
- Er zijn onderhandelingen gaande met een RTC om de navorming van praktijkleerkrachten in kappersopleidingen te optimaliseren.

De dynamiek richt zich ook op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt:

- De laatstejaars in kappersrichtingen van alle scholen die de algemene samenwerkingsovereenkomst ondertekend hebben, krijgen een stagekaart. Deze stagekaart kan worden ingeruild voor een kwalificatiekaart eens deze leerlingen afgestudeerd zijn en een reguliere baan gevonden hebben. Afgestudeerden die binnen drie maanden tewerkgesteld zijn in de sector krijgen meteen 36 sectorale credits op hun kwalificatiekaart en verhogen daarmee de financiële bonus die ze verkrijgen op het einde van het jaar. Deze maatregel werd ingesteld om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te bevorderen.
- Het proeftuinproject met twee secundaire scholen (cfr. supra) omhelst onder meer een testcase waarin leerlingen een digitaal portfolio krijgen, de zogenaamde 'C-stick' die ze, eens afgestudeerd, in hun loopbaan kunnen gebruiken. De C-stick is een USB-stick die allerlei relevante informatie over de competenties en vaardigheden van de jongere bundelt.

Fitness: Er is een belangrijke dynamiek ontstaan rond professionele opleidingen die leiden tot een beroep in de fitness-sector (trainer, fitnessbegeleider, ...). In het verleden waren opleidingen beperkt tot regentaat en licentiaat lichamelijke opvoeding. De dynamiek in de fitness-sector betreft:

- de onderhandelingen met verschillende stakeholders om te komen tot een opleiding in het toekomstige Hoger Beroepsonderwijs;
- de samenwerking met BLOSO en VTS (Vlaamse Trainersschool) waar opleidingen worden opgezet die door Syntra gegeven worden.

2.2.1.2 *Stimuleren van een geïnformeerde studie- en beroepskeuze en het waarderen van het technisch- en beroepsonderwijs*

Kappers: Er is een dynamiek ontstaan die jongeren wil aansporen om alleen gemotiveerd voor een kappersrichting te kiezen. Men werkt er ook aan om het imago te wijzigen van de kappersrichtingen als laatste redmiddel voor jongeren die niet weten welke andere richting uit te gaan. Er werd in dat kader een cd-rom ontwikkeld om jonge mensen ervan bewust te maken dat kapper een gemotiveerde beroepskeuze dient te zijn: 'Kapper, niet zomaar een beroep'.

2.2.1.3 *Ondersteunen van meer en beter werkpleklers*

Kappers: De dynamiek op dit domein situeert zich enerzijds in het willen reguleren van de manier waarop stages georganiseerd en opgevolgd worden en anderzijds in de kwaliteit van de stages voor leerlingen.

- Sectorconsulenten ondernemen initiatieven om het stageforum ingang te doen krijgen bij de scholen, opdat scholen niet alleen gebruik zouden maken van hun bestaande contacten met kapsalons.
- In het proeftuinproject met twee secundaire scholen (cfr. supra) ondersteunt de sector de scholen bij het vinden van geschikte stageplaatsen voor hun leerlingen.
- Men probeert alle soorten werkpleklers (BSO, DBSO, Syntra) in de verschillende opleidingen op gelijke hoogte te brengen qua opvolging.
- Men probeert het systeem van blokstages (stage die over een ononderbroken periode van één of meer weken loopt) ingang te doen vinden in alle scholen, in plaats van alternerende stages (stages met vaste tussentijden en gespreid over het ganse schooljaar of over een bepaalde periode van het schooljaar).
- Sectorconsulenten stellen programma's op voor kwalitatieve stagebegeleiding.
- Men probeert ook meer leerkrachten stages te doen volgen.

2.2.1.4 *Bevorderen van basiscompetenties*

Opleidingen voor ICT-basisvaardigheden worden aangeboden binnen het accreditatiesysteem (cfr. infra), zodat werknemers die ICT-opleidingen volgen credits kunnen verdienen waardoor ze de financiële bonus die ze op het einde van het jaar verkrijgen, verhogen. Bovendien worden deze opleidingen gepromoot via een brochure 'cursussen informatica'. De opleidingen worden aangeboden door

Syntra. Enkele van deze opleidingen worden georganiseerd in samenwerking met Cevora.

2.2.1.5 *Stimuleren van competentieontwikkeling*

Er is een belangrijke dynamiek tot stand gekomen op gebied van levenslang leren.

Het accreditatiesysteem voor alle werknemers van paritair comité 314 kon dankzij het convenant bestendig en verder uitgebouwd worden. Dit systeem houdt in dat werknemers die een erkende opleiding volgen, sectorale credits verdienen (geregistreerd op een kwalificatiekaart) waarmee ze een bonus op het einde van het jaar krijgen. Kappers worden bijvoorbeeld verondersteld zich minstens twee keer per jaar te laten bijscholen, met het oog op het ontwikkelen van een Belgische mode in haarkappen (er zijn twee modelijnen per jaar).

Voor de kappers werd een online ICT - competentietool (www.coiffure.org) tot stand gebracht, dat onder meer een overzicht biedt van alle competenties waarover kappers moeten beschikken.

Voor de fitness-sector werkt men aan een instrument voor competentie-ontwikkeling op maat van KMO's.

2.2.1.6 *Stimuleren van instroom van werkzoekenden*

Kappers:

- De competenties van werkzoekenden, ingeschreven bij VDAB en die zich opgeven als kapper, worden door VDAB en de sector gescreend. Ontbrekende competenties worden gedetecteerd, zodat de sector gepaste opleidingen kan aanbieden. Mogelijk worden deze werkzoekenden toegeleid naar de procedure om een ervaringsbewijs te verwerven. Eventueel worden deze werkzoekenden daarna via een IBO te werk gesteld. Een eerste samenwerkingsproject met VDAB hierrond wordt op touw gezet in Limburg. Na positieve evaluatie van dit project wordt deze samenwerking voor heel Vlaanderen voorzien.
- Men wil misbruiken van tewerkstellingsmaatregelen in de sector tegengaan.
 - (1) Misbruiken met IBO's: werkgevers stellen pas afgestudeerde kappers, die voldoende praktijkervaring hebben door het volgen van een stage, te werk via IBO. De sector wil de IBO's beter kunnen opvolgen en controleren: men wil dat elk IBO kenbaar gemaakt wordt aan de consulent en dat de consulent ook achteraf het verslag krijgt van elk IBO. Men wil kwalitatief betere IBO's.
 - (2) Praktijken van malafide vzw's die vormingsmaatregelen misbruiken om mensen goedkoop aan het werk te zetten.

2.2.1.7 *Meeuwen aan de ontwikkeling en de inzet van het ervaringsbewijs en loopbaanbegeleiding*

Er is een dynamiek op gang gekomen rond ervaringsbewijzen, en dit zowel in de fitness-sector als bij de kappers. Die beïnvloedde op haar beurt het ontstaan van een dynamiek rond ervaringsbewijzen in Wallonië.

Kappers: De dynamiek bestaat uit het opstellen van de beroepsprofielen, het omzetten van beroepsprofielen naar assessments, screenings uitwerken om mogelijke kandidaten voor ervaringsbewijzen te vinden, het kenbaar maken van ervaringsbewijzen (promotie voeren voor het ervaringsbewijs via infosessies met VDAB), proberen de interesse van mensen voor ervaringsbewijzen aan te wakkeren, ... De opvolging hiervan gebeurt door de consultant.

Fitness en schoonheidszorgen: Dynamiek is minder ver gevorderd dan bij de kappers. Men is nog bezig met het opstellen van de beroepsprofielen. Tegelijkertijd werkt men er aan om het mogelijk te maken dat mensen die over onvoldoende competenties beschikken om een ervaringsbewijs te behalen, een gepaste opleiding kunnen volgen bij Syntra (cfr. infra).

2.2.1.8 *Actief ondersteunen van het strategisch competentiebeleid binnen bedrijven*

Fitness: Men is bezig onderzoek te doen in de fitness-sector naar strategisch competentiebeleid. Daarna is men van plan een aantal tools op te stellen.

2.2.1.9 *Aangaan van partnerschappen*

Kappers:

- Men onderhandelt over een overeenkomst met VDAB. Deze overeenkomst zou onder meer omvatten dat VDAB mensen screent die niet alle competenties van een kapper beheersen en hierdoor nood hebben aan bijkomende vorming en mensen die menen in aanmerking te komen voor een ervaringsbewijs. Op die manier kunnen eventuele ontbrekende competenties gedetecteerd worden en kan een aangepast vormingsprogramma opgesteld worden.
- De sector werkt samen met Syntra voor het aanbieden van opleidingen voor ICT-basisvaardigheden.

Fitness:

- Er is een dynamiek op gang gekomen tussen de sector, BLOSO, VTS en Syntra. De sector heeft een samenwerkingsovereenkomst met BLOSO voor het opzetten van opleidingen die leiden tot een beroep in de fitness-sector. VTS is hierbij betrokken want zij dienen de docenten die de opleidingen geven te erkennen. De opleidingen worden door BLOSO uitbesteed aan Syntra. Zowel de sector,

BLOSO, VTS als Syntra Vlaanderen zijn betrokken bij de denkcel rond fitnessopleidingen.

- De sector wil de samenwerking met Syntra uitbreiden in de toekomst. In samenwerking met Syntra wil de sector gepaste opleidingen aanbieden voor mensen die in aanmerking komen voor een ervaringsbewijs maar niet over alle nodige competenties beschikken.
- De samenwerking met VDAB blijft beperkt. De sector doet beroep op uitzendkantoren om potentiële arbeidskrachten te screenen en te rekruteren voor de sector. De sector geeft de manier van screenen van de uitzendsector door aan VDAB zodat VDAB op dezelfde manier werkzoekenden kan screenen voor de fitness-sector.

2.2.1.10 De diversiteitsdrager en de diversiteitstoets

Kappers: De dynamiek rond diversiteit is tot hier toe eerder beperkt gebleven voor de sector van de kappers. Er werd recent een brochure opgesteld die naar alle werkgevers in Vlaanderen met minstens vijf werknemers gestuurd zal worden.

Verschillende sleutelfiguren menen dat de dynamiek rond diversiteit nog meer op gang zal komen, aangezien oudere initiatieven deels overgedragen kunnen worden op het personeel van de werkgeversorganisatie.

Fitness: De dynamiek rond werken met kansengroepen is inherent verbonden aan de fitness-sector, aangezien de opleidingen in de fitness-sector een groot aandeel aan mensen uit de kansengroepen aantrekken.

Er is een specifieke manier van werken ontstaan voor de fitness-sector rond diversiteitsbeleid. Men stelt clusterdiversiteitsplannen op, wat inhoudt dat men diversiteitsplannen opstelt voor een groep van KMO's. Op die manier kunnen meer KMO's bereikt worden, dan wanneer men probeert met KMO's apart een diversiteitsplan af te sluiten.

2.2.2 Kwaliteit van de acties

- De acties die worden opgezet in de sector zijn gebaseerd op een grondige studie van wat de problemen en behoeften zijn in de sector.
- Er zit meer structuur in de acties die de sector onderneemt.

2.2.3 Samenwerking

- De sector werkt samen met privé-opleidingsverstrekkers. De sectorconsulenten bezoeken vormverstrekkers, om hen te informeren over het project levenslang leren en hen te overtuigen hierin mee te stappen.

- De sectorconsulenten hebben contacten met consulenten van andere sectoren, voornamelijk via de netwerken van de SERV. Deze dynamiek houdt vooral in dat ervaringen en informatie uitgewisseld worden tussen sectorconsulenten. Een sectorconsulent heeft bijvoorbeeld geleerd van een consulent van een andere sector hoe een audit moet worden aangevraagd voor een ESF-project.
- Structurele samenwerkingsverbanden met andere sectoren blijven beperkt tot de samenwerking van de sector met de bediendensector (Cevora) voor het aanbieden van ICT-opleidingen en de cd-rom over knelpuntberoepen die gezamenlijk wordt opgesteld met een aantal sectoren (aangezien het hier gaat om een initiatief dat binnen de SERV genomen werd).
- De sectorconsulenten hebben sporadische contacten met diversiteitsconsulenten van de vakbonden, projectontwikkelaars diversiteit (RESOC), consulenten van UNIZO, ... Het gaat niet om structurele samenwerkingsverbanden.
- De sectorconsulent fitness heeft contacten met sportfederaties, BLOSO, met kinesitherapeuten, cardiologen en ziekenfondsen.

2.2.4 Visie-ontwikkeling

De visie-ontwikkeling in de sector wordt gestuurd door de inhoud van het convenant. Kansengroepen, levenslang leren, zijn thema's die aan de orde komen door het convenant. Zonder het convenant zouden die thema's niet aan bod komen in de sector.

- In verband met de instroom van werkzoekenden zijn sociale partners het er nu over eens dat daar ook geld van de sector naartoe moet gaan. Voordien was dat niet zo. Men redeneerde dat de bijdragen die geïnd worden op de brutolonen alleen naar de werknemers van de sector mogen gaan. Die visie heeft men verlaten.
- Sociale partners zien in dat er behoefte is aan permanente opleiding en vorming van werknemers. Dit heeft tot gevolg dat het recht op een minimum van 16 uur professionele en/of technische vorming per kalenderjaar werd opgenomen in de sectorale CAO.
- Er is een visie tot stand gekomen in de sector rond diversiteit. Dit heeft geresulteerd in het opnemen van een non-discriminatiecode in de sectorale CAO. Dit zou niet op de agenda gekomen zijn van het CAO-overleg als diversiteit niet eerst ter sprake gekomen was in het convenant.

3. De groene sectoren

3.1 Een blik op de sector en het convenant

Aard sector: Primaire sector

Paritaire comités: 144 (landbouw), 145 (tuinbouwbedrijf), 145.04 (parken en tuinen) en 132 (ondernemingen van technische land- en tuinbouwvakken)

NACE-code: 01.1 (landbouw), 01.2 (veeteelt), 01.3 (gemengd bedrijf), 01.4 (diensten verwant aan land- en tuinbouw en veeteelt)

Aantal bedrijven: 4 303

Aantal werknemers: 14 788 (alleen arbeiders)

Specifieke kenmerken tewerkstelling: meer dan 70% mannen, hoog aandeel jongeren (17,2% is jonger dan 25)

Fonds: vzw Eduplus, overkoepelt vier fondsen op vlak van vorming en opleiding: Waarborg en Sociaal Fonds voor het Tuinbouwbedrijf, Sociaal Fonds voor de Inplanting en het Onderhoud van Parken en Tuinen, Waarborg en Sociaal Fonds voor de Landbouw, Waarborg en Sociaal Fonds voor de Ondernemingen van Technische Land en Tuinbouwwerken. Eduplus werd als overkoepeld vormingsfonds opgericht naar aanleiding van het convenant.

Ontstaan: 2003

Werkingsgebied: Kerntaak van Eduplus is vorming voor reguliere arbeiders uit ondernemingen van de paritaire comités (cfr. supra), daarnaast diversiteit promoten, outplacement organiseren, link met onderwijs, stageforum, ...

Afgesloten convenants:

- 1/9/2002 - 31/8/2004
- 1/9/2004 - 31/8/2006
- 1/9/2005 - 31/8/2007
- 1/9/2007 - 31/8/2009

Ondertekend door vertegenwoordigers van werkgevers:

- K. Tierens, secretaris Algemeen Verbond van de Belgische Siertelers en Groenvoorzieners;
- C. Botterman, adjunct algemeen secretaris Boerenbond;
- G. Deschepper, secretaris Belgische Federatie Groenvoorzieners;
- P. Stofferis, vertegenwoordiger Vlaamse Tuinbouw Unie;
- J. Van Bosch, secretaris Nationale Centrale Landbouwservice

Ondertekend door vertegenwoordigers van werknemers:

- F. Dirix, nationaal secretaris ACV Voeding en Diensten;
- A. Detemmerman, nationaal secretaris Algemene Centrale ABVV;
- E. Decoo, nationaal sectoraal verantwoordelijke ACLVB

Aantal sectorconsulenten: 4

3.2 Wat typeert de dynamiek in de groene sectoren?

In het algemeen stellen we voor de groene sectoren vast dat door het convenant:

- de krachten van verschillende deelsectoren worden gebundeld;
- een intensieve samenwerking is ontstaan tussen de fondsen in de sector via de gemeenschappelijke sectorconsulenten;
- sociale partners dichter bij elkaar zijn komen te staan.

Voor de dynamieken die we hierna zullen beschrijven, geldt dat deze voortvloeien uit het werken met het convenant. Het is voor de groene sectoren immers zo dat het sectoraal fonds waarbinnen de uitvoering van het convenant wordt gerealiseerd, ontstaan is op het moment dat de groene sectoren een eerste sectorconvenant zijn aangegaan.

3.2.1 Thema's en acties

3.2.1.1 *Stimuleren van samenwerking met scholen(gemeenschappen)*

- Er werd een algemene overeenkomst gesloten met het deeltijds onderwijs.
- Sectorconsulenten hebben contacten met scholen. Eén sectorconsulent bezoekt alle scholen uit het deeltijds en voltijds onderwijs met opleidingen die naar de sector leiden. Niet alleen de scholen kennen Eduplus, ook wordt Eduplus voorgesteld aan de laatstejaars van het secundair onderwijs. Pas afgestudeerden die niet direct werk vinden, kunnen tot één jaar na hun schoolbeëindiging eveneens gratis vorming volgen.
- Er komen heel wat initiatieven tot stand voor het onderwijs. Eduplus biedt bijvoorbeeld de mogelijkheid aan praktijkleerkrachten om opleidingen te volgen.

3.2.1.2 *Ontwikkelen van beroepscompetentieprofielen van de SERV*

- Er wordt meegewerkt aan de ontwikkeling van beroepscompetentieprofielen van de SERV, maar de dynamiek wordt deels belemmerd door het ontbreken van afstemming tussen Vlaamse en Waalse beroepsprofielen.

3.2.1.3 *Stimuleren van competentieontwikkeling*

Eduplus was en is de motor achter een veranderende houding tegenover opleiding en vorming in de groene sectoren. Voor de verschillende groene sectoren (tuinbouwbedrijven, inplanting en onderhoud van parken en tuinen, landbouw, ondernemingen van technische land en tuinbouwwerken) heeft Eduplus een groeiende deelname aan opleiding en vorming teweeggebracht.

- De opleidingen werden aangepast aan de behoeften van de sector. Men heeft de opleidingen meer vraaggestuurd gemaakt. (1) Bedrijven mogen zelf voor-

stellen doen voor opleidingen, zowel wat de inhoud betreft als de methode van opleiding. (2) Opleidingen worden zo georganiseerd dat er geen belemmeringen zijn waardoor werknemers niet aan een opleiding zouden deelnemen: ongeschikt tijdstip, beperkte mobiliteit, gebrekkige kennis van het Nederlands, ... Opleidingen worden bijvoorbeeld ofwel bij bedrijven zelf georganiseerd ofwel gaan de werknemers van de bedrijven zelf naar een opleidingsinstelling toe.

- Adviescommissies, waarin werkgevers en werknemers vertegenwoordigd zijn, werden opgericht om de noden van de sector te detecteren. Zo kan het aanbod van opleiding en vorming van Eduplus afgestemd worden op de sector. De vertegenwoordigers in de adviescommissies dragen zelf ideeën voor en doen zelf voorstellen.
- Jaarlijks verstuurt de sector een brochure naar alle 17 000 werkgevers en werknemers om het opleidingsprogramma voor arbeiders kenbaar te maken. Er is een hele marketingstrategie ontstaan om alles wat Eduplus biedt aan mogelijkheden voor opleidingen tot bij werkgevers en werknemers te krijgen. Het rechtstreeks aanspreken van de werknemers is eveneens een evolutie in het competentiebeleid van de sector.

Consulenten van Eduplus werken samen met auditoren van kwaliteitslabels en proberen hen te overtuigen om een stuk opleiding en vorming te voorzien als voorwaarde voor het behalen van een kwaliteitslabel.

- De vzw Vlaams Milieuplan Sierteelt (VMS), dat onder meer kwaliteitslabels uitreikt aan sierteeltbedrijven, heeft het volgen van opleiding als voorwaarde opgenomen voor bedrijven om een kwaliteitslabel te halen. Dit wordt gesteund en begeleid door Eduplus, dat vertegenwoordigd is in de stuurgroep van VMS.

3.2.1.4 *Stimuleren van instroom van werkzoekenden*

- Het opzetten van een pilootproject om OCMW-klienten te laten instromen in de sector is een doelstelling uit het convenant die niet leidt tot concrete acties. Er werd wel contact opgenomen met tewerkstellingsprojecten en werkwinkels, maar daarna is de praktische uitwerking stopgezet, omdat deze organisaties de ervaring hebben dat OCMW-klienten een speciale en doorgedreven begeleiding nodig hebben die zij als promotor niet kunnen bieden.

3.2.1.5 *Aangaan van partnerschappen*

De sector heeft een globale overeenkomst gesloten met VDAB.

- De sector financiert bijvoorbeeld mee de opleidingen die VDAB organiseert voor hovenier, een beroep uit de sector.
- Eenmaal per jaar wordt een bijeenkomst georganiseerd waarin de samenwerking met VDAB wordt geëvalueerd, ook met de top van VDAB.

- Deze samenwerking met VDAB kan echter nog niet ten volle benut worden. Men ervaart een gebrek aan continuïteit in de samenwerking met VDAB omdat de functie van sectoraccount voor de groene sectoren herhaaldelijk door iemand nieuw werd opgenomen.

3.2.1.6 Diversiteit

- Sectorconsulenten nemen het thema van diversiteit mee wanneer ze bedrijven gaan bezoeken. Ze zoeken naar bedrijven die een diversiteitsplan kunnen aangaan.
- Sectorconsulenten ondersteunen bedrijven bij het realiseren van een diversiteitsplan: informatie geven, vragen beantwoorden, ...
- Op dit moment wil men de acties op het gebied van diversiteit terugschroeven. Men heeft zich voorgenomen minder diversiteitsplannen af te sluiten en zich in de vrijgekomen tijd meer toe te leggen op outplacement.

3.2.1.7 Bijkomende module: mobiliteit

Er zijn acties tot stand gekomen rond mobiliteit.

- Er werd bijvoorbeeld een enquête uitgevoerd in de sector om te kijken wat op gebied van mobiliteit de behoeften zijn.

3.2.1.8 Bijkomende module: maatschappelijk verantwoord ondernemen

- Sectorconsulenten willen acties tot stand brengen rond verantwoord personeelsbeleid, maar er is nog geen gemeenschappelijke visie tot stand gekomen tussen werkgevers en werknemers.

3.2.2 Kwaliteit van de acties

- het convenant heeft een versnelling teweeggebracht in de acties die de sector onderneemt;
- de initiatieven zijn meer gestructureerd en minder versnipperd;
- de acties zijn meer gecoördineerd.

3.2.3 Samenwerking

- Eduplus werkt samen met IPV (voeding), Educam (auto en aanverwante sectoren), IVOC (textiel), FTMA-FTML-RTM (metaal) en OCH (hout) voor het aanbieden van opleidingen.
- De sectorconsulenten wonen ook de netwerkgroepen van de SERV bij. Deze zijn vooral nuttig voor het uitwisselen van informatie en het uitwisselen van contacten.

- Een van de sectorconsulenten woont een kleinere netwerkgroep bij waarin sectorconsulenten vertegenwoordigd zijn die met opleiding en vorming bezig zijn. Hierin is maar een deel van de sectorfondsen vertegenwoordigd. Deze groep wisselt vooral ervaringen uit, bijvoorbeeld over nieuwe methodieken. Hij komt 2 à 3 keer per jaar samen, maar daarbuiten hebben de consulenten nog sporadisch contact over specifieke vragen of problemen.
- De sectorconsulenten werken samen met projectontwikkelaars diversiteit.
- De sectorconsulenten werken samen met private opleidingsverstrekkers.

3.2.4 Visie-ontwikkeling

We stellen het volgende vast met betrekking tot de ontwikkeling van visie:

- Door het feit dat thema's expliciet genoemd worden in het convenant, worden de sociale partners aangezet daarover na te denken.
- Onder invloed van het convenant komt een visie op lange termijn tot stand. Het convenant verplicht de sector daartoe.
- De visie bij sociale partners wordt beïnvloed door de uitvoerders van het convenant, de sectorconsulenten. Doordat zij met een aantal thema's in de praktijk bezig zijn en omdat instrumenten worden aangereikt, leidt dat ertoe dat sociale partners visie gaan ontwikkelen over een aantal zaken.
- Men werkt veel meer vanuit een visie voor de ganse groene sector (en niet meer voor de deelsectoren apart).

Rond bepaalde thema's komen de sociale partners tot een gemeenschappelijke visie.

- De visie rond opleiding en vorming is ook geëvolueerd van de idee dat opleiding volgens 'de boekjes' moet, naar een ruimer idee over opleiding en vorming waarin nieuwe methodieken toegepast kunnen worden.

Rond bepaalde thema's komt die gemeenschappelijke visie (nog) niet tot stand onder de sociale partners.

- Op gebied van competentie-management kan de visie (voorlopig) nog niet verder ontwikkeld worden.
- Sociale partners hebben zich wel samen achter het plan gezet om competentieprofielen op te stellen en ervaringsbewijzen in te zetten in de sector.
- Op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen is men er nog niet in geslaagd een gemeenschappelijke visie tot stand te brengen tussen werkgevers en werknemers.

4. De voedingsnijverheid

4.1 Een blik op de sector en het convenant

Aard sector: Industriële sector

Paritaire comités: PC 118 (arbeiders voedingsnijverheid) en PC 220 (bedienden voedingsnijverheid)

NACE-code: 15 (productie van voedingswaren en dranken)

Aantal bedrijven: 3 938

Aantal werknemers: ongeveer 57 420, waarvan 68,9% arbeiders en 31,1% bedienden

Specifieke kenmerken tewerkstelling: bijna 70% mannen, hoog aandeel van voltijds werkenden (82,2%)

Fonds: vzw IPV (opleidingsfonds)

Ontstaan: 1989

Werkingsgebied: Belgische voedingsindustrie (definitie: De voedingsindustrie verwerkt grondstoffen uit landbouw, veeteelt en visvangst tot voedingsproducten voor mens en dier)

Afgesloten convenants:

- 1/1/2002 – 31/12/2003
- 1/1/2004 – 31/12/2005
- 1/1/2006 – 31/12/2007
- 1/1/2008 – 31/12/2009

Ondertekend door vertegenwoordigers van werkgevers:

- E. Doutrepoint, directeur Sociale Zaken FEVIA (Federatie Voedingsindustrie)
- B. Kuylen, afgevaardigd beheerder VeBIC (Vlaamse Federatie van Verenigingen van Brood- en Banketbakkers, Ijsbereiders en Chocoladebewerkers)

Ondertekend door vertegenwoordigers van werknemers:

- E. Delecluyse, voorzitter Voedingcentrale ACV
- A. De Mey, voorzitter Voedingcentrale ABVV
- J. Moens, nationaal verantwoordelijke Voeding ACLVB
- P. Foulon, nationaal secretaris LBC-NVK
- I. Galliaert, nationaal secretaris BBTk
- E. Decoo, nationaal verantwoordelijke Voeding ACLVB

Aantal sectorconsulenten: 7,5

4.2 Wat typeert de dynamiek in de voedingssector?

IPV, het opleidingscentrum van de voedingssector, werd eind jaren '80 opgericht en werkt sindsdien aan opleiding en vorming voor de sector. De dynamiek die in de voedingssector ontstaan is rond de thema's die in de convenants aan bod komen, komt voort uit twee gelijktijdige bewegingen: (1) de sociale partners wilden meer investeren in opleiding en vorming en verhoogden de loonsbijdrage van 0,10% naar 0,20% en (2) er werd een convenant afgesloten met minister Landuyt. Uit de gesprekken blijkt dat dit het moeilijk maakt voor de sleutelfiguren om te

onderscheiden welke dynamiek verklaard kan worden door het werken met een convenant en welke dynamiek al in de sector aanwezig was. Deze dynamische ontwikkelingen lopen in elkaar over en hebben elkaar versterkt. De dynamiek die we hierna zullen beschrijven voor de voedingssector focust op dynamieken die voornamelijk verklaard kunnen worden vanuit het convenant.

4.2.1 Thema's en acties

4.2.1.1 *Samenwerking met scholen(gemeenschappen)*

IPV heeft sterk ingezet op de samenwerking met onderwijs. De voedingssector was weinig gekend binnen het onderwijs, omdat de sector weinig sectorspecifieke beroepen heeft (behalve bakkers, vleesbewerkers, ...).

- In samenwerking met drie andere sectoren (hout-, textiel- en chemiesector) heeft de voedingssector een nieuwe studierichting productie- en procestechnologie opgericht. Hieruit zijn contacten voortgekomen met het departement Onderwijs en Vorming, met de verschillende onderwijskoepels, met scholen, ...
- IPV werkt aan het in kaart brengen van het voltijds onderwijs en het deeltijds onderwijs voor de bakkers. Men wil naar voren brengen waar de sterktes en waar de zwaktes liggen en hoe men dit onderwijs verder kan professionaliseren. Op die manier wil men een dynamiek op gang brengen rond het onderwijs voor bakkers.

4.2.1.2 *Meer en beter werkplekieren*

- Dankzij het convenant werd de bestaande dynamiek rond het Industrieel Leerlingenwezen (ILW) versterkt. Een consultant werd ingezet op dit thema om alle Centra voor Deeltijds Onderwijs (CDO) te leren kennen, om CDO's te overtuigen om een opleiding in te richten voor de voedingssector, om samen te zitten met de verantwoordelijken binnen de onderwijskoepels voor het deeltijds onderwijs, om te brainstormen over initiatieven om meer leerlingen deeltijds te werk te stellen via ILW, ...
- IPV zal ook een dynamiek op gang brengen rond werkplekieren in bakkerijen. Specifiek voor deze sector acties kunnen ondernemen is zonder twijfel een gevolg van het convenant.

4.2.1.3 *Ondersteunen Regionale Technologiecentra*

- De voedingssector werkt samen met elk RTC 'dat samenwerking met de voedingsindustrie voorzag in zijn businessplan'. Oorspronkelijk waren er zo geen RTC's, maar geleidelijk aan zijn met twee RTC's contacten ontstaan en worden er projecten opgezet.

4.2.1.4 *Bevorderen van basiscompetenties*

Er is een dynamiek op gang gekomen rond het thema geletterdheid. Deze dynamiek wordt volledig verklaard door het convenant. De sleutelfiguren geven aan dat de sociale partners eerder niet werkten rond geletterdheid.

Voor de voedingssector is dit het enige thema dat in het convenant opgenomen wordt en waar men moeilijk tot realisaties komt. Men verkent nu wat de mogelijkheden zijn om te werken rond geletterdheid.

- Men werkt samen met Centra voor Basiseducatie om te zoeken hoe er gewerkt kan worden aan geletterdheid.
- Men zit samen met bedrijfsleiders om te kijken hoe in hun bedrijf initiatieven rond geletterdheid ingang kunnen vinden. IPV vindt genoeg werkgevers die willen investeren in dit thema, maar de vertaling ervan in een bedrijfscontext lijkt een knelpunt te zijn. Dit houdt verband met het moeilijk opsporen van behoeften aan opleiding rond geletterdheid in bedrijven en het moeilijk kunnen organiseren van opleiding rond geletterdheid zonder werknemers te stigmatiseren.

4.2.1.5 *Competentieontwikkeling*

- De dynamiek die er in de sector al was rond opleiding en vorming en de dynamiek die uit het convenant voortkomt rond opleiding en vorming is moeilijk te onderscheiden voor de sleutelfiguren. In de sector werkte men al uit eigen beweging aan opleiding en vorming en aan competentie management. Deze dynamiek werd wel versterkt door het convenant.
- IPV werkt er nu aan om ook een dynamiek op gang te brengen rond opleiding en vorming voor bakkers. Daarvoor doet men een beroep op het convenant.

4.2.1.6 *Aangaan van partnerschappen*

- IPV heeft sterk ingezet op de samenwerking met VDAB. De voedingssector was weinig gekend door VDAB, omdat de sector weinig sectorspecifieke beroepen heeft (cfr. supra).
- De samenwerking met VDAB werd geïntensifieerd door het convenant. Voordien was die samenwerking eerder sporadisch en projectgebonden. De voedingssector sluit tweejaarlijks een aparte samenwerkingsovereenkomst met VDAB af, waarvan de begin- en einddatum gelijkloopt met het convenant. De afspraken in het convenant van de voedingssector die verband houden met VDAB worden in de aparte samenwerkingsovereenkomst verder uitgewerkt. Het gaat bijvoorbeeld om hoeveel IBO's VDAB opzet in de voedingssector, hoeveel werkzoekenden door VDAB voor de voedingssector worden opgeleid, hoeveel voedingsbedrijven de sectoraccounts van VDAB bezoeken, ...

- De samenwerking die de voedingssector heeft met Syntra is projectgebonden en bestond al van vóór het convenant. Met Syntra werkt de voedingssector samen voor het aanbieden van opleidingen voor werkzoekenden. Dankzij het convenant plant IPV nu om deze samenwerking uit te breiden naar opleidingen voor bakkers.

4.2.1.7 Diversiteit

Er is een dynamiek op gang gekomen rond het thema diversiteit. Deze dynamiek wordt volledig verklaard door het convenant. De sleutelfiguren geven aan dat de sociale partners tevoren zelf niet werkten aan diversiteit.

Een consulent werd ingezet op dit thema. Deze consulent zet zich onder meer in voor:

- het behalen van een bepaald aantal diversiteitsplannen en het bewaken van de kwaliteit van die diversiteitsplannen;
- het uitgeven van een brochure met praktijkvoorbeelden van diversiteit in de voedingssector: 'Lekker divers!'.

4.2.2 Kwaliteit van de acties

- Acties die reeds bestonden, worden bestendigd en kunnen onder invloed van het convenant verder uitgebouwd worden.

4.2.3 Samenwerking

- Contacten met andere sectoren maken kennisdeling en ervaringsuitwisseling mogelijk. Deze contacten verlopen niet alleen via de netwerkgroepen van de SERV, maar ook via eigen contacten van consulenten met andere sectorconsulenten.
- Tussen directeurs van sectorfondsen vindt ook kennisdeling en ervaringsuitwisseling plaats naar aanleiding van het convenant. Zo bespreken zij bijvoorbeeld hoe elementen uit het convenant verder uitgewerkt kunnen worden.
- Omdat andere sectoren ook een convenant afgesloten hebben en men rond dezelfde thema's werkt, is het gemakkelijker geworden om samen met andere sectoren projecten op te zetten. Dit houdt ook verband met het netwerk dat de convenants tot stand hebben gebracht tussen de sectorconsulenten van verschillende sectoren.
 - In samenwerking met drie andere sectoren (hout-, textiel- en chemiesector) heeft de voedingssector een nieuwe studierichting productie- en proces-technologie opgericht.
 - Het opleidingsaanbod van verschillende sectoren wordt meer op elkaar afgestemd. Op die manier worden meer opleidingen intersectoraal aangeboden, vooral voor bedienden. Zo biedt de voedingssector opleidingen

aan in samenwerking met de textielsector, de metaalsector, de autosector en aanverwante sectoren...

- De voedingssector heeft een overeenkomst afgesloten met de uitzendsector die bepaalt dat alle uitzendkrachten die terechtkomen in de voedingssector van dezelfde opleidingen gebruik kunnen maken als de niet-tijdelijke werknemers uit de voedingssector.
- De voedingssector werkt samen met projectontwikkelaars diversiteit om diversiteitsplannen te promoten in bedrijven, ze op te zetten en op te volgen. Deze samenwerking resulteert in een goede taakverdeling tussen sectorconsulenten van IPV en regionale projectontwikkelaars.

4.2.4 Visie-ontwikkeling

De ontwikkeling van visie rond de thema's die de convenants aanraken werd in de voedingssector in beperkte mate beïnvloed door het convenant. Volgens de sleutelfiguren werd door de sociale partners reeds een visie ontwikkeld over een aantal thema's vóór de voedingssector een sectorconvenant afsloot. Het werken met een convenant heeft deze visie-ontwikkeling versterkt en betrekking doen hebben op nieuwe onderwerpen.

Over de visie-ontwikkeling bij de sociale partners van de voedingssector kunnen we het volgende afleiden:

- De sociale partners hebben een visie ontwikkeld over het versterken van de samenwerking met onderwijs. Deze visie-ontwikkeling werd niet aangezet door het convenant, maar ontstond vanuit de kennis van een aantal knelpunten in verband met onderwijs, zoals het tekort aan specifieke opleidingen voor de voedingsindustrie in het secundair onderwijs.
- De sociale partners hebben een visie ontwikkeld over opleiding en vorming. Dit heeft hen aangezet de loonsbijdrage te verhogen van 0,10% naar 0,20%. Deze visie-ontwikkeling staat echter los van het convenant van de voedingssector.
- Het convenant stimuleert de sociale partners wel om te blijven nadenken over het competentiebeleid in de sector en de rol van het opleidingsfonds daarin.
- De sociale partners hebben een visie ontwikkeld over de nood aan samenwerking met VDAB om werkzoekenden toe te leiden naar de voedingssector. Deze visie-ontwikkeling werd volgens de sleutelfiguren niet beïnvloed door het convenant, maar is voortgekomen uit de vaststelling dat er te weinig instroom is van werkzoekenden naar de voedingssector en dat VDAB te weinig sector-specifieke opleidingen organiseert voor de voedingssector.
- Het convenant heeft geen visie-ontwikkeling tot stand gebracht bij de sociale partners rond het thema diversiteit. Sociale partners staan toe dat IPV hieraan werkt in het kader van het convenant, maar zijn zelf zijn niet bezig met dit thema.

5. De socialprofitsector

5.1 Een blik op de sector en het convenant

Aard sector: Dienstensector

Paritaire comités: 318.02 (gezins- en bejaardenhulp), 319.01 (opvoedings- en huisvestingsinrichtingen en -diensten (gehandicaptenzorg, bijzondere jeugdbijstand, algemeen welzijnswerk, sociale verhuurkantoren, CIG-CKG, ...)), 327.01 (beschutte en sociale werkplaatsen), 329.01 (socioculturele sector), 330 meer bepaald 330.01, 330.02 en delen van 330.04 (ziekenhuizen, residentiële ouderenzorg, thuisverpleging, autonome revalidatiecentra, beschut wonen, wijkgezondheidscentra, diensten van het bloed van het Rode Kruis, palliatieve thuiszorg, ...) en 331 (Vlaamse welzijns- en gezondheidssector: kinderopvang, centra voor geestelijke gezondheidszorg, centra voor ontwikkelingsstoornissen, adoptiediensten, ...)

NACE-code: 85 (gezondheidszorg) en 92 (recreatie, cultuur en sport)

Aantal organisaties: 12 000

Aantal werknemers: 239 102, waarvan 70% bedienden, 27% arbeiders en 2% ambtenaren

Specifieke kenmerken tewerkstelling: bijna 80% vrouwen, groot aandeel deeltijds werkers (57,5%)

Fonds: vzw VIVO

Ontstaan: 2000

Werkingsgebied: Werknemers van de private of openbare organisaties in de gezondheids- en welzijnssector, de socioculturele sector en de sociale economie. De social profit omvat volgende sectoren:

- beschutte werkplaatsen;
- gezinszorg;
- gezondheidsvoorzieningen;
- kinderopvang;
- opvoedings- en huisvestingsinrichtingen;
- revalidatiecentra;
- rusthuizen;
- sociale werkplaatsen;
- socioculturele sector;
- thuisverpleging;
- ziekenhuizen.

Afgesloten convenants:

- 1/4/2002 - 31/3/2004
- 1/4/2004 - 31/3/2006
- 1/4/2005 - 31/3/2007
- 1/4/2007 - 31/12/2009

Ondertekend door vertegenwoordigers van werkgevers:

- B. Aerts, ondervoorzitter VIVO - Verso;
- L. Jaminé, lid dagelijks bestuur VIVO - Verso

Ondertekend door vertegenwoordigers van werknemers:

- M. Selleslach, voorzitter VIVO - LBC-NVK;
- A. Langenus, lid dagelijks bestuur VIVO - BBTk

Aantal sectorconsulenten: 7

5.2 Wat typeert de dynamiek in de social profit?

De social profit is een sector met zeer veel verschillende subsectoren (cfr. supra). Vzw VIVO is het sectoraal fonds dat werkzaam is voor die verschillende subsectoren, maar tegelijk hebben de subsectoren nog een eigen fonds (waaronder sociaalmaribel-fondsen, vormingsfondsen en fondsen voor risicogroepen).

Wat de dynamiek betreft in de social profit stellen we vast dat:

- die dynamiek op sommige domeinen sterk kan verschillen tussen de verschillende subsectoren;
- die dynamiek steeds meer gestroomlijnd wordt tussen de verschillende subsectoren en verschillende organisaties onder invloed van het convenant: de thema's die in het convenant aan bod komen krijgen een breder draagvlak in de sector en acties worden geleidelijk aan door meer subsectoren en organisaties opgenomen;
- die dynamiek mee bepaald wordt door de betrokkenheid van verschillende departementen bij de totstandkoming van het convenant (Werk, Onderwijs en Vorming; Mobiliteit, Sociale Economie en Gelijke Kansen; Welzijn, Volksgezondheid en Gezin; Cultuur, Jeugd, Sport en Brussel).

5.2.1 Thema's en acties

5.2.1.1 *Stimuleren van samenwerking met scholen(gemeenschappen)*

Een samenwerkingsverband met onderwijs werd geformaliseerd onder invloed van het convenant, waardoor er ook nauwere contacten zijn tussen scholen en de sector.

De social profit werkt bijvoorbeeld nauw samen met het Deeltijds Onderwijs. Dit houdt onder meer in dat (1) men regelmatig overleg tussen vertegenwoordigers van het deeltijds onderwijs van de koepels en vzw VIVO tot stand heeft gebracht; (2) de sectorconsulenten praktische ondersteuning geven aan de CDO's; (3) de sectorconsulenten opleidingsprogramma's bekijken en deze mee proberen af te stemmen op wat gevraagd wordt door de sector; (4) ontwikkelingen voor leerlingen uit het deeltijds onderwijs worden bekeken vanuit het perspectief van meerdere geledingen.

5.2.1.2 *Stimuleren van competentieontwikkeling*

Door vzw VIVO werd een map en cd-rom uitgewerkt met instrumenten die organisaties dienen te ondersteunen in de uitwerking van hun VTO-beleid (een beleid rond Vorming, Training en Opleiding). Dit VTO-beleid werd aanvankelijk toegepast in één subsector, terwijl andere subsectoren hiervan geen gebruik maakten. Geleidelijk aan maken meerdere subsectoren gebruik van het uitgewerkt VTO-beleid en krijgt dit ingang in meerdere organisaties.

5.2.1.3 *Meewerken aan de ontwikkeling en de inzet van het ervaringsbewijs en loopbaanbegeleiding*

Onder invloed van het convenant krijgt dit thema een breder draagvlak in de social profit. Zowel bij verschillende subsectoren als bij verschillende organisaties vindt dit thema ingang. Aanvankelijk werden voor twee subsectoren projecten gerealiseerd waarin procedures werden uitgewerkt voor het erkennen van Eerder Verworven Competenties. Het gaat om:

- Eerder Verworven Competenties voor verpleegkundigen;
- Eerder Verworven Competenties voor begeleiders buitenschoolse kinderopvang.

5.2.1.4 *Actief ondersteunen van het strategisch competentiebeleid binnen ondernemingen*

Aanvankelijk waren in de social profit verschillende organisaties zelf een strategisch competentiebeleid aan het uitwerken. Op dit moment is zich, onder invloed van het convenant, een dynamiek aan het ontwikkelen rond strategisch competentiebeleid op sectoraal vlak. Op die manier is het de bedoeling dat organisaties binnen de social profit zich meer gesteund weten door de sector en wordt het werken aan een strategisch competentiebeleid meer gestroomlijnd over de subsectoren en de organisaties heen.

5.2.1.5 *Stimuleren van instroom van werkzoekenden*

Verschillende initiatieven om de instroom van werkzoekenden te stimuleren worden genomen in een samenwerkingsovereenkomst met VDAB (cfr. infra).

Tegelijk botst men hier op een belemmering die specifiek is voor de sector: aangezien voor verschillende beroepen in de sector een diploma of getuigschrift vereist is, is een IBO bijgevolg niet toepasbaar voor die beroepen.

5.2.1.6 *Aangaan van partnerschappen*

Onder invloed van het convenant en verschillende actiepunten die daarin staan opgenomen, is de social profit een samenwerkingsovereenkomst met VDAB aan-

gegaan. Deze samenwerkingsovereenkomst omvat onder meer het opzetten van gerichte acties naar werkzoekenden voor opleidingen die leiden naar knelpuntberoepen in de sector, het aanbieden van stageplaatsen voor werkzoekenden in opleiding, ...

5.2.1.7 De diversiteitsdrager en de diversiteitstoets

Reeds vóór het aangaan van een convenant was diversiteitsbeleid belangrijk in de sector. Er werden bijvoorbeeld stappen gezet om meer allochtonen te werk te stellen in de sector. Onder invloed van het convenant heeft de sector zich geëngageerd om te werken rond meerdere kansengroepen.

Enkele subsectoren staan op gebied van acties en initiatieven naar diversiteit toe verder dan andere subsectoren. Onder meer door invloed van het convenant kent het thema diversiteit uitbreiding naar meerdere subsectoren.

5.2.2 Kwaliteit van de acties

- Acties die reeds bestonden, worden bestendig en kunnen onder invloed van het convenant verder uitgebouwd worden.
- Acties krijgen een breder draagvlak in de sector onder invloed van het convenant.
- Er is meer samenhang gekomen tussen de acties van verschillende subsectoren en verschillende organisaties, onder meer omdat ze onder invloed van het convenant meer gestructureerd verlopen en door het sectoraal fonds gestroomlijnd kunnen worden.
- Kennis en expertise kunnen ingezet en benut worden over de verschillende subsectoren heen.

5.2.3 Samenwerking

- Sectorconsulenten werken samen met regionale projectontwikkelaars, bijvoorbeeld voor het opzetten van diversiteitsplannen. Onder invloed van het convenant breidt de samenwerking met projectontwikkelaars sterk uit.
- Zowel binnen als buiten de netwerkgroepen van de SERV komen met andere sectoren concrete samenwerkingsinitiatieven tot stand, zoals het organiseren van een gezamenlijke infosessie voor de CDO's.
- Tussen medewerkers van sectorfondsen vindt kennisdeling en ervaringsuitwisseling plaats naar aanleiding van het convenant. Dit betreft het voorbereiden van een convenant, de praktische uitwerking van thema's uit het convenant, ...
- Door het convenant is men samen met VDAB nagegaan op welke terreinen en voor welke thema's samenwerking mogelijk is.

- Kennis over de structuur van de sector wordt overgedragen aan de organisaties met wie men samenwerkt (zoals VDAB, de CDO's, ...).

5.2.4 Visie-ontwikkeling

We stellen het volgende vast met betrekking tot de ontwikkeling van visie in de social profit:

- Verschillende thema's worden verkend op een grondigere manier omdat men door het convenant over personeel beschikt voor die verkenning.
- De aanpak van de verschillende thema's uit het convenant wordt steeds meer gestroomlijnd tussen de verschillende subsectoren en verschillende organisaties onder invloed van het convenant: de thema's die in het convenant aan bod komen krijgen een breder draagvlak in de sector en acties worden geleidelijk aan door meer subsectoren en organisaties opgenomen. De ontwikkelde ideeën en visies verspreiden zich geleidelijk aan over de subsectoren.
- Verschillende thema's worden opengetrokken onder invloed van het werken met een convenant, bijvoorbeeld diversiteitsbeleid gaat niet meer alleen over allochtonen maar ook over meerdere risicogroepen.
- Binnen de sector staan de verschillende geledingen geleidelijk aan meer open voor het gezamenlijk aanpakken van (aspecten van) het competentiebeleid in de sector en groeit de bereidheid om samen te investeren in projecten.
- Het competentiebeleid wordt een meer coherent verhaal.

HOOFDSTUK 8

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

1. Algemene bevindingen

1.1 Sectorconvenants hebben een dynamische kracht

Op basis van dit onderzoek kunnen we zeker concluderen dat het werken met een convenant tot een dynamiek leidt in de sectoren. De dynamiek blijkt vele aspecten te hebben: uitbreiding van thema's en acties waaraan gewerkt wordt, een groter draagvlak voor competentiebeleid, betere kwaliteit van acties, meer samenwerkingsverbanden met meer diverse actoren, een (langzame) ontwikkeling van een visie op (facetten van) competentiebeleid, ... Bovendien ontwikkelt deze dynamiek zich zowel op het uitvoerings- als op het aansturingsniveau. Over de sectoren heen zijn gelijkaardige evoluties waar te nemen (wat trouwens door de sectoren zelf gewaardeerd wordt). De omvang van de dynamiek en de snelheid van de evoluties verschillen van sector tot sector. Hoe meer men in detail gaat kijken, hoe groter de verschillen zijn tussen sectoren. Thema's die in de ene sector bijvoorbeeld vanzelfsprekend zijn, zijn dat helemaal niet in de andere sectoren. Of terwijl de ene sector het gevoel heeft dat een bepaalde maatregel helemaal niet relevant is voor de sector en gewoon niet op een zinvolle manier kan worden uitgewerkt, gaat de andere sector er mee aan de slag en komt men tot de constatactie dat er toch het een en ander te realiseren valt. In alle sectoren en op alle niveaus worden thema's gesignaleerd waar men moeite mee heeft, maar de redenen waarom ze moeilijk zijn, zijn van uiteenlopende aard. De moeilijkheid kan liggen in het gebrek aan een draagvlak voor dat thema (soms ook gekoppeld aan de vraag of de sectororganisatie wel verantwoordelijk is voor dat thema), aan het gebrek aan consensus over het probleem of mogelijke oplossingen, enzovoort.

1.2 Sectorconvenants worden positief gewaardeerd

Het instrument is door de jaren heen een echte meerwaarde geworden. Zowel sociale partners als sectorconsulenten en andere actoren ervaren dat het convenant een strategisch instrument is. Men heeft bij een aantal elementen wel bedenkin-

gen, maar de essentiële kenmerken van het instrument worden op zich niet in vraag gesteld.

1.3 Talrijke factoren interveniëren in de dynamiek

Drie grote factoren blijken van belang te zijn voor de dynamiek die ontstaat door de sectorconvenants: de kenmerken van het instrument zelf, de factoren die bepalen wat er op de agenda komt en tot slot de factoren die maken dat men geplande acties realiseert en vooropgestelde doelen bereikt.

De manier waarop het instrument 'sectorconvenant' is geconcipieerd, zorgt op zich al voor een dynamiek: er is financiering, de engagementen worden vertaald in een actieplan, er is sturing door en overleg met de overheid en het convenant wordt op regelmatige tijdstippen opgevolgd en geëvalueerd.

De agenda of m.a.w. de inhoud van het convenant is onderhevig aan de volgende factoren: de bekommernissen en belangen van de sociale partners en de verhoudingen tussen de sociale partners (zoals die ook tot uiting komen in de resultaten van het sociaal overleg), de invloed van de uitvoerders, de invloed van of inspiratie uit andere sectoren, de structuur van de sectorale organisatie.

Het opzetten van acties en het bereiken van doelen wordt eveneens bevorderd of belemmerd door tal van factoren: de visie die de sociale partners en de sectorconsulenten hebben op de opdracht van de sectorale organisatie en op de rol van de sociale partners en de sectorconsulenten daarin, de mate waarin en de manier waarop de sociale partners de uitvoering ondersteunen (o.a. ook uitgedrukt in het gevoerde organisatie- en personeelsbeleid), de mate waarin en de manier waarop een draagvlak gecreëerd wordt in de sector, professionaliteit (o.a. beschikken over domeinkennis, terreinkennis, en netwerken), de specifieke kenmerken van de sector (de doelgroep, aard van de bedrijven, de economische toestand) en een aantal contextfactoren (kenmerken en gedrag van andere actoren (zoals andere sectoren, onderwijs en intermediairen op de arbeidsmarkt), beleid en wet- en regelgeving (ook in andere beleidsdomeinen)

2. Aanbevelingen

Omdat zowel de overheid als de sectoren die in het systeem ingestapt zijn positief staan tegenover het werken met sectorconvenants, is het de moeite waard om het systeem verder te optimaliseren. In de volgende paragraaf formuleren we aanbevelingen die gebaseerd zijn op de onderzoeksbevindingen (zowel bevindingen die met het instrument te maken hebben als bevindingen die betrekking hebben op de randvoorwaarden). We maken een onderscheid tussen de aanbevelingen voor de overheid en de aanbevelingen voor de sociale partners.

2.1 Aanbevelingen voor de overheid

Het modelconvenant wordt gedragen door de sociale partners, aangezien erover onderhandeld werd in VESOC. De sociale partners die de besprekingen voeren zijn echter de interprofessionele sociale partners en niet de sectorale sociale partners. In de praktijk blijken er verschillen te zijn tussen de ideeën van de interprofessionele sociale partners en de sectorale sociale partners, en verschillende sectorale sociale partners gaven aan dat hun bekommernissen niet altijd meegenomen worden door de interprofessionele sociale partners. Om er zeker van te zijn dat er niet alleen een draagvlak is voor het convenant bij de interprofessionele maar ook bij de sectorale partners, dient nagegaan te worden hoe de doorstroming van de ideeën, ervaringen, bekommernissen gegarandeerd kan worden. Men zou de leden van VESOC hiervan bewust kunnen maken en het verder aan hen kunnen overlaten om de inbreng van de sectorale sociale partners beter te garanderen. De overheid zou ook rechtstreeks de sectorale sociale partners (gezamenlijk, dus los van de onderhandelingen over het convenant) kunnen consulteren om op die manier de afstemming met de sectoren te kunnen verbeteren. In het huidige modelconvenant wordt gesteld dat het Departement Werk en Sociale Economie op verzoek van de sectoren klankbordvergaderingen organiseert met o.m. de sectorale sociale partners, waarbij de sector knelpunten kan signaleren en aanbevelingen kan formuleren. Het zou goed zijn mocht het Departement zelf het initiatief nemen om deze vergaderingen te organiseren. Een combinatie van beide acties is natuurlijk ook mogelijk.

Net zoals het aangewezen is om de engagementen en acties in sectorconvenants waar mogelijk te baseren op 'facts and figures', zouden bij de voorbereiding van een modelconvenant nog veel meer op een systematische manier gebruik gemaakt moeten (kunnen) worden van een bundeling van sectorale socio-economische gegevens. Initiatieven zoals het opstellen van sectorfoto's, wat nu gebeurt door de administratie, zijn welgekomen. Zich uitdrukkelijk baseren op socio-economische gegevens maakt mogelijk dat een goede koppeling gemaakt kan worden tussen het werkgelegenheidsbeleid van de overheid en de behoeften en bekommernissen van de sectoren.

Ook al is het modelconvenant het resultaat van voorbereidend werk en overleg, toch zijn de thema's niet altijd duidelijk voor de sectoren. Zowel sociale partners als sectorconsulenten twijfelen soms over wat de overheid met bepaalde zaken bedoelt. Dat probleem zou men kunnen oplossen door bij het modelconvenant bijkomende toelichting te voegen, zeker voor die thema's waarbij de ervaring leert dat ze voor meerdere interpretaties vatbaar zijn, die zeer complex zijn of volledig nieuw. Ook een lijst waarin specifieke begrippen of termen gedefinieerd worden kan een goed hulpmiddel zijn (men mag er bijvoorbeeld niet van uitgaan dat alle onderwijstermen goed gekend zijn). In elk geval is ook goede, eenvoudige en coherente communicatie over de beleidslijn die gevolgd wordt onontbeerlijk.

Wat de mogelijke uitbreiding van thema's en maatregelen betreft, is de houding van de sectoren dubbel. Enerzijds staat men open voor sturing door de overheid (men geeft aan dat dat verschillende voordelen heeft), aan de andere kant vindt men dat het engagement dat men nu aangaat al zeer uitgebreid is en wil men vooral werken aan het bereiken van de doelen die nu gesteld zijn en aan het uitwerken van de huidige thema's. Men geeft aan dat bijkomende engagementen vaak ten koste zullen gaan van de inspanningen op andere terreinen. Dat betekent dat uitbreiding van de inhoud van het convenant beter niet te snel gebeurt, en dat bij het introduceren van nieuwe thema's eventueel moet worden nagegaan van welke andere thema's het relatief belang verminderd kan worden. Dat heeft ook te maken met strategische keuzes: als men er voor kiest om de sectorconsulenten een belangrijke rol te laten spelen in de uitvoering zal het moeilijker worden om nieuwe zaken op te nemen in het convenant dan wanneer men ervoor kiest om de sectorconsulenten vooral onderdelen van het competentiebeleid op gang te laten trekken en zodra de zaken lopen ze waar mogelijk over te laten aan andere uitvoerders. Het is belangrijk dat de overheid haar visie hierop duidelijk en regelmatig communiceert.

Thema's uit een convenant moeten in elk geval voldoende lang aangehouden worden: vaak hebben de sectoren een periode nodig voor verkenning en sensibilisering, daarna komt er een periode voor uitvoering alvorens men het beleid, de maatregelen en de acties kan consolideren. Soms zijn de redenen hiervoor te zoeken in de sector zelf, maar het kan even goed zijn dat de reden hiervoor bij de partners ligt: in onderwijs is het bijvoorbeeld niet altijd mogelijk wegens procedures, regelgeving, verantwoordelijkheden die verdeeld zijn over de verschillende geledingen, ... om snel de doelen te bereiken. Zeker bij nieuwe en complexe thema's kan die periode langer zijn dan de looptijd van een convenant.

Thema's die bij de sociale partners, in de bedrijven, bij werknemers, ... gevoelig liggen, kunnen zeker ook aan bod komen in het convenant, maar dan is het belangrijk om voor de nodige ondersteuning te zorgen en eventueel flankerende maatregelen te treffen. Om het draagvlak bij de sectoren te behouden is het belangrijk dat de overheid bij het opstellen van het convenant voldoende rekening houdt met contextfactoren: in sommige sectoren wordt de realisatie van acties belemmerd door bijvoorbeeld regelgeving of andere factoren waar men geen vat op heeft. Soms is het ook nodig te waken over de engagementen die door andere ministers dan de minister van Onderwijs, Vorming en Werk zijn aangegaan en/of rekening te houden met ontwikkelingen in andere beleidsdomeinen.

Het wijzigen van een convenant tijdens de looptijd van een convenant, zoals eerder in een aantal gevallen gebeurd is, is doorgaans niet aan te bevelen aangezien het voor de sectoren van belang is een duidelijk perspectief te hebben dat voldoende lang geldig is. Aan veel realisaties gaat immers heel wat ontwikkelwerk en experimenteren vooraf. Ook het opbouwen van goede samenwerkingsrelaties

vraagt tijd. Indien het voor de overheid op een gegeven moment toch wenselijk is om een convenant te wijzigen, dan dienen de consequenties daarvan goed overwogen te worden vooraleer men daadwerkelijk tot wijziging overgaat. Het spreekt voor zich dat ook voor die wijziging een draagvlak nodig is bij de sector. Omwille van de continuïteit is ook de decretale verankering van de sectorconvenants een goede zaak. Belangrijk hierbij is dat ook over de voorwaarden (bv. behoud van financiering voor sectorconsulenten of beperking van eventuele vermindering van de financiering) garanties zijn.

Over de sectoren heen zijn er opvallende parallellen te trekken wat de thema's betreft die moeilijker liggen, hetzij omdat er in de sector geen consensus gevonden wordt tussen werkgevers en werknemers, hetzij omdat men niet weet welke acties men zou kunnen ondernemen. Diversiteitsbeleid, werken met ervaringsbewijzen, inspanningen bij herstructurering, werden herhaaldelijk genoemd als moeilijk uit te werken thema's. Het zou goed zijn mocht systematisch, over de sectoren heen, in kaart gebracht worden waar de problemen zich situeren. De uiteindelijke bedoeling daarvan is om de personen op het juiste niveau (naargelang het om een aansturings- of om een uitvoeringsprobleem gaat, dient men zich te richten op de sociale partners resp. de consulenten) de gepaste ondersteuning te geven. Ondersteuning kan zeer diverse vormen aannemen: het kan gaan om het geven van inzicht in een concept (wat is diversiteit?), om inzicht in wie wat kan doen voor de sector met betrekking tot een bepaald onderwerp (waarom zijn sectoren, en meer bepaald sectorconsulenten goed geplaatst om bijvoorbeeld de begeleiding bij herstructurering op te nemen en wat kan die begeleiding op dat niveau juist inhouden?), men kan de sectoren voorbeelden geven van goede praktijken, ...

Zowel de overheid als de sectoren zijn vragende partij om de engagementen te vertalen in concrete en realiseerbare acties. In de praktijk gebeurt het toch dat een aantal engagementen ofwel niet gedragen zijn door de sociale partners, ofwel niet leiden tot een goede uitwerking. In beide gevallen wordt vaak de beslissing genomen om het engagement toch niet in concrete acties om te zetten of om er een zeer beperkte interpretatie aan te geven. Voor diegenen die het convenant van overheidswege opvolgen (hetzij medewerkers van de administratie, hetzij medewerkers van het kabinet) dienen dergelijke weinig uitgewerkte engagementen een signaal te zijn. Indien systematisch dezelfde onderwerpen tot weinig of weinig concrete engagementen leiden, is het aanbevolen om die onderwerpen kritisch te bekijken: het kan zijn dat ze voor een aantal sectoren echt niet relevant zijn en dan kunnen ze beter uit die sectorconvenants weggelaten worden, het kan zijn dat er ondersteuning nodig is (zoals hierboven beschreven).

Dat er de laatste tijd meer nadruk is komen te liggen op kwantitatieve doelstellingen vloeide voort uit de bekommernis dat doelen gehaald worden. Het werken met streefcijfers wordt over het algemeen gedragen door de sectoren en dat zowel op het niveau van de sociale partners als op het niveau van de consulenten. Alleen

blijft het voor de sectoren een moeilijke zaak om het nodige cijfermateriaal te verzamelen. Aangezien alle sectoren met dezelfde of gelijkaardige problemen kampen en hierbij ook vaak organisaties betrokken zijn die verbonden zijn met de overheid (VDAB, onderwijs, ...), is het zinvol dat de overheid de problemen analyseert, bundelt en zo veel mogelijk voor oplossingen zorgt. (Terzijde: ook cijfergegevens over de sector zelf blijken niet als vanzelfsprekend te verkrijgen te zijn.) Het spreekt voor zich dat naast het monitoren van de realisaties op een kwantitatieve manier, het ook belangrijk blijft om de kwaliteit van acties te bewaken. Door uitdrukkelijk aandacht te hebben voor kwaliteit bevordert men ook het draagvlak van de sectoren voor het werken met een convenant.

Uit de gesprekken met betrokkenen (zowel sectorconsulenten als sociale partners) blijkt dat er toch nog diverse interpretaties zijn van hoe omgegaan moet worden met het instrument. Die interpretaties hebben zowel betrekking op het bepalen van de inhoud van het convenant, als op het behalen van de doelstellingen en op de rapportering. Men heeft bijvoorbeeld soms het idee dat het helemaal niet mogelijk is om iets uit het modelconvenant weg te laten en volgens een aantal mensen gaat men een resultaatsverbintenis aan en geen inspanningsverbintenis. Ook wat de rapportering betreft, zijn er interpretaties die niet stroken met de werkelijkheid. Volgens een aantal consulenten vraagt de overheid om een zeer uitgebreid en zeer gedetailleerd rapport (van soms wel honderd bladzijden), terwijl andere consulenten een veel efficiëntere, dus minder tijdsintensieve manier van rapporteren hebben die eveneens door de overheid aanvaard wordt. Het verdient aanbeveling om een soort van handleiding te maken bij de convenants en de sectoren regelmatig feedback te geven over bijvoorbeeld hun manier van rapporteren.

Het aantal consulenten wordt tijdens de onderhandelingen tussen de sector en de overheid bepaald. Geen van de betrokkenen wist op basis van welke criteria het aantal toegekende consulenten bepaald wordt. Meer transparantie is hier aangegeven. De vraag is ook of de criteria die nu gebruikt worden de beste zijn. Bepaalde kenmerken van de sector (bv. omvang van de tewerkstelling) zijn bijvoorbeeld niet voldoende om het aantal consulenten te bepalen. Kleine sectoren krijgen dan per definitie een klein aantal consulenten terwijl de opdracht om een competentiebeleid te ontwikkelen in die sectoren ook erg groot kan zijn en niet in verhouding tot het aantal toegekende consulenten. Het zou de moeite lonen om na te gaan wat een goed minimum aantal consulenten is voor een sector.

Om goed te functioneren als sectorconsulenten hebben de consulenten redelijk wat expertise en competenties nodig. Voor een deel zijn die sectorspecifiek, maar voor een deel ook niet. Het zou de moeite lonen om niet-sectorspecifieke kennis in kaart te brengen en daarop aansluitend een vormingsprogramma te ontwikkelen voor (nieuwe) sectorconsulenten (bv. een introductiesessie van een of twee dagen die jaarlijks herhaald wordt). Onderwerpen die aan bod kunnen komen zijn bij-

voorbeeld de krachtlijnen van het Vlaams werkgelegenheidsbeleid en belangrijke actieplannen, de werking van het sociaal overleg, de structuur van het Vlaamse onderwijssysteem, ... aangevuld met inhoudelijke introducties tot bijvoorbeeld diversiteitsbeleid.

De netwerken van de SERV worden sterk gewaardeerd; verderzetting hiervan is ten zeerste aanbevolen. Wel dient er rekening mee gehouden te worden dat het voor consulenten die in een klein team werken (bv. van slechts twee personen) een relatief grotere tijdsinvestering vraagt om aan de netwerken deel te nemen en dat die investering niet altijd geleverd kan worden. Het is belangrijk erover te waken dat zij ook bij afwezigheid toch toegang blijven hebben tot cruciale informatie.

Vele doelen kunnen door de sectoren enkel gerealiseerd worden wanneer samengewerkt wordt met andere actoren (de administratie onderwijs, de onderwijskoepele, VDAB, RESOC's, diversiteitsconsulenten in verschillende organisaties, Syntra, private opleidingsverstrekkers, ...). Een aantal van die organisaties worden mee aangestuurd door de overheid (waarbij onderwijs en VDAB de belangrijkste zijn). Zeker in die gevallen dient de overheid een beleid te voeren ten opzichte van die organisaties dat ondersteunend werkt voor het sectoraal beleid.

Voor een aantal engagementen in het convenant is het vrij duidelijk welke de aangewezen partners zijn voor de sectoren om mee samen te werken. Voor andere engagementen (bv. met betrekking tot mobiliteit of diversiteit) is dat niet direct het geval. De overheid kan de sectoren in hun samenwerking met anderen ondersteunen door inzicht te geven in welke organisatie voor welk thema een relevante partner is, en welke bevoegdheden, mogelijkheden, ... de verschillende mogelijke partners hebben.

In een aantal van de sectoren gaf men aan dat het convenant de ontwikkeling van het competentiebeleid in de sector wel versterkt, maar dat ook zonder het convenant zeer veel gerealiseerd zou zijn. In andere sectoren gaf men aan dat alle realisaties te danken zijn aan het convenant. Op dit moment hebben we geen zicht op hoe het competentiebeleid zich ontwikkelt in sectoren zonder convenant. Omdat het belangrijk is dat competentiebeleid zich overal (minstens tot een bepaald niveau) ontwikkelt, is het van belang om zeer bewust na te gaan welke van de sectoren zonder convenant er het meest baat bij hebben om een convenant af te sluiten. Indien men dat niet doet, dan riskeert men dat de inspanningen om de werkbaarheid en de inzetbaarheid van de burgers te doen toenemen ongelijk verdeeld zijn en uiteindelijk niet alle leerlingen of alle personen van de actieve bevolking gelijke kansen hebben om hun competenties te ontwikkelen.

2.2 Aanbevelingen voor de sociale partners

Tot slot willen we nog een aantal aanbevelingen formuleren voor de sociale partners. We beginnen met een aanbeveling voor de interprofessionele sociale partners. Omdat alle sectorconvenants gebaseerd zijn op een modelconvenant, is het belangrijk dat dat modelconvenant gedragen wordt door de sociale partners. Op dit ogenblik zijn de interprofessionele sociale partners diegenen die rechtstreeks betrokken zijn bij de totstandkoming van het modelconvenant. Omwille van de noodzakelijkheid van een draagvlak in de sectoren is het aan te bevelen dat de interprofessionele partners de inbreng van de sectorale sociale partners garanderen.

Daarnaast is het cruciaal dat de sociale partners de uitvoering van het convenant alle kansen geven. Dat houdt onder meer in dat men voor de verschillende actiedomeinen alle mogelijkheden exploreert die een meerwaarde kunnen bieden voor de sector. Vaak blijkt in de praktijk meer mogelijk te zijn dan men op het eerste moment zou denken. Het is zeker ook niet nodig om thema's vrij snel uit de weg te gaan omdat ze (kunnen) raken aan loons- en arbeidsvoorwaarden. Ook bij dergelijke thema's is het zinvol om de mogelijkheden en kansen te verkennen en na te gaan voor welke acties er wel een consensus en een draagvlak is, of om te werken aan dat draagvlak en te sensibiliseren, om later over te stappen naar een fase waarin men acties gaat testen om de positieve uiteindelijk te consolideren.

Het sociaal overleg kan nog meer uitgewerkt worden tot een forum waar competentiebeleid een volwaardig onderwerp is en ook andere sectorale instrumenten kunnen nog meer en beter ingezet worden om het competentiebeleid te versterken. Daarbij dient er wel over gewaakt te worden dat het ontwikkelen van een competentiebeleid en het nemen van beslissingen over mogelijke maatregelen en acties niet afhankelijk gemaakt wordt van resultaten van het overleg m.b.t. een ander domein wanneer er geen echt verband is tussen beide. Zoeken naar de gemeenschappelijke belangen en de belangen voor werkgevers en voor werknemers expliciteren is helpend om de tegenstelling werkgevers-werknemers te overstijgen. Mede daarom dient men er ook voor te zorgen dat zowel vertegenwoordigers van werkgevers als vertegenwoordigers van werknemers allebei nauw betrokken zijn bij het ontwikkelen van het competentiebeleid.

De inbreng van de sectorconsulenten blijkt zeer waardevol en van groot belang te zijn voor het bepalen van de agenda, een bevoegdheid van de sociale partners. In sectoren waar er weinig communicatie is tussen sectorconsulenten en sociale partners verdient het aanbeveling om de communicatie te herbekijken. Hierbij dient er over gewaakt te worden dat alle sociale partners in gelijke mate betrokken zijn, aangezien elk van die partners uiteindelijk via de eigen achterban mee het draagvlak voor het competentiebeleid in de sector zal moeten creëren.

Wat het creëren van een draagvlak betreft, viel in het onderzoek op dat dat nog weinig systematisch aangepakt wordt of dat de opvolging beter kan. Dat is dus zeker nog een aandachtspunt.

Omdat de dynamiek zich verschillend manifesteert in de sectoren, loont het de moeite om te kijken naar de realisaties van andere sectoren om ze als bron van inspiratie te gebruiken, ze (mits de nodige aanpassingen) over te nemen indien mogelijk, of om (gezamenlijk) complementaire acties te ondernemen. Op die manier kan men ook efficiënter te werk gaan, wat zeker in de sectoren met beperkte menskracht van groot belang is. Op het niveau van de sectorconsulenten is er al heel wat uitwisseling. De sociale partners kunnen er over waken dat die uitwisseling gaande blijft, bijvoorbeeld door erop toe te zien dat de consulenten de netwerken van de SERV bijwonen, dat de informatie gedeeld wordt in de sectorale organisatie en te stimuleren dat de consulenten ook buiten de netwerken om contacten onderhouden met andere sectoren. De uitwisseling op het niveau van de sociale partners zou nog kunnen worden versterkt. Indien de overheid daartoe kansen geeft, is het zeker belangrijk dat de sociale partners daarop ingaan, maar de sectoren hoeven daar natuurlijk niet op te wachten.

Een goede opvolging van de uitvoering van het convenant door de sociale partners is belangrijk om verschillende redenen. Hoe meer men zicht heeft op de realisaties in de sector, op wat vlot en wat moeilijk loopt, hoe strategischer men te werk kan gaan bij het bepalen van de agenda. En door een goede opvolging wordt het ook duidelijker op welke manier de sociale partners de sectorconsulenten kunnen ondersteunen bij de uitvoering van het convenant. Het spreekt voor zich dat een grondigere kennis van de eigen sector aangewend kan worden voor andere doelen dan het ontwikkelen van een competentiebeleid of bij andere vormen van sociaal overleg.

Een aantal problemen die zich voordoen bij de uitvoering van het convenant, kunnen door de sociale partners verkleind of weggewerkt worden. Sociale partners kunnen verduidelijken op welke manier het competentiebeleid en de verschillende onderdelen ervan behoren tot de opdracht van de sectorale organisatie. Ze kunnen ook nagaan (ook samen met de consulenten) hoe andere sectoren omgaan met maatregelen waarvan men denkt dat ze geen plaats hebben binnen de opdracht van de sectorale organisatie. De uitvoering van het convenant wordt ook bevorderd door de sectorconsulenten een duidelijke rol te geven en om op dat vlak strategische keuzes te maken (bv. de keuze om de consulenten de opdracht te geven om beleidsmaatregelen en -acties te verkennen, te vertalen naar de sector, er draagvlak voor te creëren en de dynamiek op gang te brengen). Een doordacht personeelsbeleid sluit hierbij aan, met aandacht voor de competentie-ontwikkeling van de consulenten zelf. Het is nodig om actief na te gaan welke ondersteuning de consulenten nodig hebben en erop toe te zien dat zij de nodige ondersteuning ook krijgen.

Omdat samenwerking de dynamiek bevordert, dient er een reflex te zijn om na te gaan met welke partners men kan samenwerken. Tijd die besteed wordt aan het leren kennen van andere actoren, aan het zoeken naar gemeenschappelijke doelen en belangen, en aan het uitzoeken wat een optimale manier van samenwerken is, is geen verloren tijd. Wanneer er samenwerking tot stand komt, is het aan te bevelen om die samenwerking vanuit de sociale partners expliciet te ondersteunen en te werken aan meer formele overeenkomsten. Samenwerking met andere actoren is ook een goed middel om op basis van de informatie, ideeën, ervaringen, ... van die actoren het actieplan in het convenant beter uit te werken.

Tot slot is het in elke sector belangrijk dat strategieën ontwikkeld worden die rekening houden met de specifieke kenmerken van de sector of andere relevante contextfactoren. Maar ook dan zal men regelmatig op grenzen stoten: het is aan de sociale partners om dergelijke problemen aan te kaarten op andere/hogere niveaus.

3. Synthese

Op de volgende bladzijden vindt de lezer een tabel terug die een synthese biedt van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Voor de grote uitdagingen geven we weer wat de bevorderende factoren zijn, wat belemmerend is en wat de specifieke aanbevelingen zijn voor de overheid (O), de interprofessionele sociale partners (ISP) en de sociale partners (SP).

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
Het instrument 'convenant' zodanig opstellen dat het de dynamiek faciliteert	<ul style="list-style-type: none"> - het convenant gaat gepaard met financiering - het modelconvenant wordt gedragen door de sectorale sociale partners - de overheid stimuleert om nieuwe thema's uit te werken - de sectoren kunnen eigen accenten leggen - alle sectoren werken aan dezelfde thema's en evolueren op een gelijkwaardige manier - realistische en haalbare doelen stellen - waar mogelijk en relevant de doelen kwantificeren - de lat geleidelijk aan hoger leggen 	<ul style="list-style-type: none"> - (relatieve) onzekerheid over continuïteit van de financiering - scheve verhouding tussen de financiering en de omvang van het engagement - de snelheid waarmee de overheid te werk gaat sluit niet aan bij de snelheid waartegen de sectoren evolueren - relevantie of mogelijke invulling van de thema's is onduidelijk - te veel thema's, zeker wanneer ze tegelijk ingevoerd worden of nieuwe thema's elkaar te snel opvolgen - sectoren hebben niet altijd het gevoel dat ze de vrijheid hebben om een maatregel (voorlopig) niet op te nemen in het convenant of om procesmatige doelen op te nemen in het convenant - sterke nadruk op kwantitatieve doelen en te weinig aandacht voor kwaliteit - geen rekening houden met grenzen aan groei en toename of met een wijzigende context 	<p>O: transparantie over de manier waarop de financiering bepaald wordt</p> <p>O en ISP: waken over de verhouding tussen de toelage en het gevraagde engagement</p> <p>O en ISP: erover waken dat er inbreng is van alle sectorale sociale partners, eventueel via een apart overlegplatform waarvan de sectorale sociale partners lid zijn</p> <p>O: kennis over de sector up-to-date houden</p> <p>O: thema's goed introduceren, met een duidelijke omschrijving van de concepten en verduidelijking van de relevantie voor de sector (het verband leggen met socio-economische gegevens)</p> <p>O: het evenwicht vinden tussen introduceren van nieuwe thema's en sectoren kansen geven om hun convenant goed te realiseren</p> <p>O: sectoren de mogelijkheid blijven geven om eigen accenten te leggen en duidelijk aangeven welke vrijheid de sectoren hebben</p> <p>O: bewaken dat zowel kwantitatieve als kwalitatieve doelen gesteld worden en ook bij kwantitatieve doelen aandacht hebben voor de kwaliteit van de acties</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> - jaarlijkse opvolging en evaluatie - het convenant wordt door de sector gezien als een meerwaarde en als een strategisch instrument 	<ul style="list-style-type: none"> - kwantitatieve doelen formuleren wanneer dat weinig zinvol is omdat bijvoorbeeld wat bereikt wordt niet louter toe te schrijven is aan de inspanningen van de sector - een niet-efficiënte, tijdrovende manier van rapporteren 	<p>SP: doelen baseren op de kennis van de sector en op praktijkervaring, en op de kenmerken van de sector (gebruik maken van sectorfoto's)</p> <p>O: duidelijk maken welke manier van rapporteren verwacht wordt</p> <p>O: realisaties van de verschillende sectoren regelmatig onder de aandacht brengen, bijvoorbeeld in de periode voorafgaand aan de hernieuwing van de convenants</p>
Thema's en acties op de agenda zetten vanuit een consensus tussen de sociale partners en rekening houdend met het draagvlak	<ul style="list-style-type: none"> - overleg tussen de sociale partners over alle thema's - grondige bespreking van alle aspecten van een thema - aandacht bij de sociale partners voor elkaars belangen en bezorgdheden - sociale partners uit verschillende paritaire comités bundelen de krachten - middelen uit verschillende sectorale organisaties worden gebundeld - de verantwoordelijkheid voor het competentiebeleid wordt door de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers gedeeld - thema's en acties gefaseerd introduceren (van verkennen over experimenteren tot consolideren) 	<ul style="list-style-type: none"> - sociale partners bespreken thema's niet ten gronde wanneer ze raken aan loons- en arbeidsvoorwaarden - ander overleg tussen de sociale partners doorkruist het overleg m.b.t. de thema's uit het convenant - competentiebeleid heeft vaak een lagere prioriteit dan andere onderwerpen van sociaal overleg en stuit soms op onverschilligheid op het niveau van de sociale partners - te weinig kennis bij sociale partners en/of sectorconsulenten over de sector in zijn geheel, over concepten, instrumenten, ... - sociale partners gaan discussies uit de weg wanneer men weet dat consensus tussen de sociale partners moeilijk te bereiken is 	<p>SP: thema's niet uit de weg gaan, bijvoorbeeld omdat ze (kunnen) raken aan loons- en arbeidsvoorwaarden / thema's en acties kunnen geleidelijk aan geïntroduceerd worden in de sector / het verkennen van een thema is ook een zinvol engagement wanneer er voor meer nog geen consensus of draagvlak is</p> <p>SP: het engagement m.b.t. het competentiebeleid niet laten afhangen van consensus op andere vlakken als er geen werkelijke wederzijdse afhankelijkheid is</p> <p>SP: het engagement om te werken aan het werkgelegenheidsbeleid vraagt dat het een volwaardig onderdeel is van het sociaal overleg en dat ook andere sectorale instrumenten gebruikt worden om het competentiebeleid te versterken</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> - de Vlaamse tak van een sectorale organisatie kan autonoom beslissen en handelen en heeft een eigen budget 	<ul style="list-style-type: none"> - acties worden uitgehold wanneer er geen consensus is zodat het convenant wel de indruk geeft dat men een bepaalde actie gaat ondernemen terwijl men weet dat dat niet zo zal zijn - plotse wijzigingen in de sectorale context kunnen het competentiebeleid blokkeren of tot stilstand brengen - federale structuur van de sectorale organisatie kan vertragend werken 	<p>SP: zoeken naar de gemeenschappelijke belangen en het belang van de acties voor werkgevers én voor werkgevers-expliciteren – de tegenstelling werkgevers-werknemers kan vaak overstegen worden</p> <p>SP: ervoor zorgen dat de vertegenwoordigers van werkgevers en werknemers allebei nauw betrokken zijn bij het ontwikkelen van het competentiebeleid</p> <p>O: concepten, begrippen en technische termen op een systematische manier omschrijven, en bijvoorbeeld een 'glossarium' toevoegen aan het (model)-convenant</p> <p>O: aangeven wat mogelijke acties kunnen zijn en goede praktijken verzamelen ter inspiratie van de sectoren</p> <p>O: alert zijn voor 'lege' acties (engagementen die niet in de praktijk worden omgezet): nagaan of het een kwestie is van ondersteuning aan te bieden of dat er een probleem is met bv; de relevantie van de maatregel</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> - de sociale partners raadplegen de sectorconsulenten bij het opstellen van de agenda en benutten hun kennis en ervaring - informatie en ervaring uit andere sectoren benutten 	<ul style="list-style-type: none"> - een te lage betrokkenheid van de sociale partners bij het opstellen van de agenda / enkel de gevoelige acties worden grondig bekeken - een te grote afstand tussen sociale partners en sectorconsulenten - te weinig kennis bij sociale partners en/of sectorconsulenten over de sector in zijn geheel, over concepten, instrumenten, ... - te weinig contacten tussen de sectoren op het niveau van de sociale partners 	<p>SP: regelmatig en grondig overleg over het convenant met de sectorconsulenten</p> <p>SP: de sectorconsulenten stimuleren om de netwerken van de SERV bij te wonen en ervoor te zorgen dat de informatie gedeeld wordt en om ook buiten die netwerken contacten te onderhouden met andere sectoren</p> <p>SP: tijdens contacten met sociale partners van andere sectoren ook aandacht besteden aan het competentiebeleid</p>
De omstandigheden creëren waarin de engagementen uit het convenant gerealiseerd kunnen worden	<ul style="list-style-type: none"> - competentiebeleid wordt gezien als een opdracht voor de sectorale organisatie(s) - bij de sociale partners en de sectorale organisatie heeft men een duidelijke visie op wat de rol is van de sectorconsulenten in de uitvoering - door een goed personeelsbeleid wordt een goed functionerend team gevormd van sectorconsulenten die beschikken over de nodige kennis, expertise en vaardigheden 	<ul style="list-style-type: none"> - competentiebeleid wordt gereduceerd tot opleiding en vorming - sociale partners of sectorconsulenten denken dat de sectorale organisatie niet verantwoordelijkheid kan zijn voor een bepaalde maatregel of actie - hoe minder sectorconsulenten een sector heeft, hoe minder de consulenten zich kunnen specialiseren in onderdelen van het competentiebeleid 	<p>O: verduidelijken hoe bepaalde maatregelen een onderdeel vormen van competentiebeleid en hoe ze mogelijk omgezet kunnen worden in acties op sectoraal niveau</p> <p>SP: verduidelijken hoe competentiebeleid een opdracht is van de sectorale organisatie</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> - de sectorconsulenten krijgen kansen en mogelijkheden om expertise op te bouwen en hun kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen 	<ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan inzicht in de samenhang tussen de afzonderlijke maatregelen en acties - de onzekerheid over de verderzetting van het convenant en daaruit voortvloeiend over de eigen tewerkstelling leidt ertoe dat men niet altijd de meest geschikte personen kan aanwerven 	<p>SP: nagaan hoe andere sectoren omgaan met maatregelen waarvan men denkt dat ze geen plaats hebben binnen de opdracht van de sectorale organisatie</p> <p>SP: de rol van de sectorconsulenten duidelijk definiëren en bijvoorbeeld de strategische keuze maken om sectorconsulenten de opdracht te geven om beleidsmaatregelen en -acties te verkennen, te vertalen naar de sector, er draagvlak voor te creëren en de dynamiek op gang te brengen</p> <p>SP: een doordacht personeelsbeleid voeren, met aandacht voor de competentieontwikkeling van de sectorconsulenten</p> <p>O: nagaan wat het minimum aantal consulenten is dat een sector nodig heeft om de engagementen uit het convenant te kunnen realiseren</p> <p>O: erop toezien dat er een basisvormingsaanbod is voor sectorconsulenten</p> <p>O: verderzetten van de SERV-netwerken</p>
	<ul style="list-style-type: none"> - sociale partners en sectorconsulenten dragen actief bij tot het creëren/vergroten van het draagvlak voor competentiebeleid bij werkgevers én werknemers - de sociale partners ondersteunen de sectorconsulenten actief door hen toegang te geven tot informatie, netwerken, contactpersonen, ... 	<ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan structurele initiatieven om na te gaan welk draagvlak er in de sector is en om dat draagvlak te creëren of te vergroten - geen opvolging van het resultaat van acties om het draagvlak te creëren 	<p>S: systematisch initiatieven nemen om draagvlak te creëren en te vergroten en het resultaat van die initiatieven opvolgen om ze eventueel te kunnen bijsturen</p> <p>SP: actief nagaan welke ondersteuning de sectorconsulenten nodig hebben en erop toezien dat zij die ondersteuning ook krijgen</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
	<ul style="list-style-type: none"> - zoeken naar raakvlakken met andere sectoren en gezamenlijk acties ondernemen of elkaars acties overnemen men kan overnemen, op welke terreinen men kan samenwerken, ... - samenwerking met andere actoren wordt tot stand gebracht mede door de sociale partners, bv. door raamovereenkomsten te sluiten 	<ul style="list-style-type: none"> - gebrek aan contacten tussen de sectoren op het niveau van de sociale partners - te weinig kennis bij de sociale partners, sectorconsulenten en andere actoren uit de sector over partners waarmee samengewerkt kan worden (Welke organisaties komen in aanmerking? Hoe functioneren die organisaties?) - te weinig benutten van de informatie en expertise van de actoren waarmee men samenwerkt op het moment dat men het convenant aan het uitwerken is zodat vooropgestelde doelen niet altijd realistisch, haalbaar of het meest relevant zijn 	<p>O: essentiële informatie beschikbaar maken voor alle consulenten (bv. informatie over de sectoren via gevalideerde sectorfoto's)</p> <p>SP: zoeken naar raakvlakken met andere sectoren en nagaan of men elkaars acties kan overnemen of gezamenlijk acties kan ondernemen</p> <p>O: inzicht geven in de actoren waarmee samenwerking mogelijk/aan te bevelen is</p> <p>O: andere organisaties inzicht geven in de sectoren en hun engagement m.b.t. competentiebeleid en hen ook op die vlakken aansturen</p> <p>SP: de nodige tijd uittrekken om de actoren waarmee men wil samenwerken te leren kennen en te zoeken naar gemeenschappelijke doelen en belangen zodat men inzicht krijgt in de mogelijkheden die samenwerking kan bieden en in de manier waarop men het best samenwerkt</p> <p>SP: gebruik maken van de informatie en ideeën van de actoren waarmee men samenwerkt of wil samenwerken om het convenant op te stellen</p> <p>SP: expliciet ondersteunen van de samenwerking door zelf bij te dragen tot de totstandkoming van de samenwerking en daarbijhorende overeenkomsten</p> <p>SP: samenwerking formaliseren</p>

Tabel 8.1 Synthese van de onderzoeksbevindingen en de aanbevelingen. Vervolg

Uitdagingen	Bevorderende factoren	Belemmerende factoren/risico's	Specifieke aanbevelingen
Omgaan met belemmerende factoren in de context		<ul style="list-style-type: none"> - veel KMO's - internationale bedrijven die weinig betrokken zijn op het Vlaams werkgelegenheidsbeleid - economische toestand van de sector - wet- en regelgeving (op Vlaams en op federaal niveau, in verschillende beleidsdomeinen) - ... 	<p>SP: strategieën ontwikkelen om tot een competentiebeleid te komen die afgestemd zijn op de context</p> <p>SP: problemen waarop men stoot en die de sector niet kan aanpakken aanpakken op de niveaus waar men wel impact kan hebben op de problemen</p> <p>O: een coherent beleid voeren en flankerende maatregelen nemen zodat de sectoren hun engagementen kunnen waarmaken</p> <p>O: samenwerken met andere beleidsdomeinen zodat maatregelen in die beleidsdomeinen het competentiebeleid niet belemmeren of zodat men tot maatregelen komt in het competentiebeleid die ook uitvoerbaar zijn</p>

BIBLIOGRAFIE

- Gerring J. (2008), 'Case-selection for case study analysis: qualitative and quantitative techniques', in J. Box-Steffensmeier, H. E. Brady, & D. Collier (Reds.), *Oxford Handbook of Political Methodology*, Oxford University Press, Oxford, p. 645-684.
- IdeaConsult (2007), *Jaar- en evaluatierapport sectorconvenants 2005-2006*, IdeaConsult, Brussel.
- Vandenbroucke F. (2004), *Beleidsnota 2004-2009 Werk*, Vlaamse regering, Brussel.
- VESOC (2001), *Het pact van Vilvoorde*, VESOC, Brussel.
- VESOC (2006), *Samen voor meer banen: een Vlaams Meerbanenplan*, VESOC, Brussel.
- VESOC (2007), *Competentieagenda 2010*, VESOC, Brussel.
- Yin R.K. (2003), *Case Study Research. Design and methods. Third edition*, Sage Publications, London.