

# Brancheplattegrond brengt loopbanen en leerwegen in kaart

door: Nico van den Berg & Maarten Sprengers in: Opleiding & Ontwikkeling, juli/augustus 2005

*In de installatietechniek en in de bouwmaterialenhandel geeft een simpele matrix zicht op de personeelsvoorziening en -ontwikkeling. Deze matrix of brancheplattegrond valt te vergelijken met de plattegrond van een stad. Zoals een stadsplattegrond de mensen de weg wijst in het doolhof van wijken en straten, zo beoogt de brancheplattegrond mensen de weg te wijzen in sectorale loopbanen en leerwegen. Dit artikel gaat in op de achtergrond en laat zien hoe werkgevers, werknemers en het onderwijs de brancheplattegrond kunnen gebruiken, het kader 'Ontwerpen van een brancheplattegrond' legt uit wat de gedachte achter de matrix is en hoe deze is opgebouwd.*

Figuur 1: Brancheplattegrond handel (in bouwmaterialen)

Niveau	Logistiek Opslag en transport	In- en verkoop Binnendienst	Verkoop Buitendienst en showroom	Ondersteuning
5	Logistiek management	Productmanagement	Commercieel management	Vestigingsmanagement Personeelsmanagement
4	Hoofd logistiek	Technisch specialist	Accountmanager Hoofd showroom	Controller
3	Groepsleider magazijn	Verkoper Binnendienst	Vertegenwoordiger Showroommedewerker	Boekhouder
2	Magazijnmedewerker Chauffeur	Baliemedewerker	Receptionist	Administratief medewerker
1	Orderpicker			

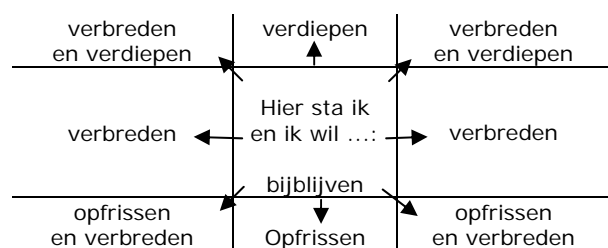
## Routekaart voor werknemers

Op een stadsplattegrond staat vaak een pijl met de tekst "hier staat u!" Een doel laat zich immers slechts bereiken door zicht te hebben op zowel de beoogde plek als de huidige positie. Dat is niet anders bij een brancheplattegrond, zij het dat werknemers (net als de inwoners van een gemeente) geen pijl nodig hebben om te weten waar ze staan. De meeste werknemers kunnen hun plaats op de arbeidsmarkt van de branche zonder enig probleem aanwijzen op de brancheplattegrond. Zodra ze weten waar ze staan, kunnen ze nadenken over en kijken naar de mogelijkheden voor de toekomst (Beilma 2002). De moderne tijd stelt eisen aan de loopbaancompetenties van medewerkers (Meijers 2001). Zo worden ze geacht te reflecteren op zichzelf, hun beroep en hun omgeving. De brancheplattegrond geeft enige houvast op met name de laatste twee aspecten. Niet alleen loopbanen laten zich uitstippelen langs de coördinaten van de matrix, ook de leerwegen (zie kader bij dit artikel). Het onderwijs is immers op dezelfde manier geïntegreerd. Vanuit de positie die iemand inneemt zijn de volgende vragen relevant:

- Heb ik het naar m'n zin op m'n huidige plek? Wat kan ik dan doen om m'n kennis op te frissen en bij te blijven met de innovaties in m'n eigen vak?
- Wil ik me in de breedte ontwikkelen? Wat kan ik doen om andere, aanpalende vakgebieden te leren kennen en beheersen?
- Wil ik m'n vakmanschap verdiepen binnen m'n eigen beroepskolom? Wat kan ik doen om mezelf op te scholen naar een hogere functie?

Deze verschillende opleidingsmogelijkheden zijn weergegeven in figuur 2.

figuur 2: Opleidingsmogelijkheden in de matrix



*Bijblijven* in je vak doe je met het onderwijsaanbod in je eigen cel van de matrix. *Opfrissen* van je kennis gebeurt met het meenemen van

het onderwijs in de cel(len) er onder. *Verbreiden* impliceert het volgen van het onderwijsaanbod op gelijk niveau uit naast-gelegen cellen en *verdiepen* (opscholen) doe je met het onderwijs in de bovenliggende cel. Uiteraard zijn er ook combinaties mogelijk.

### Instrument voor bedrijven

Net als voor werknemers, geldt ook voor bedrijven dat zij pas kunnen werken aan de ontwikkeling van bestaande en nieuwe werkprocessen als zij zicht hebben op hun huidige en mogelijke nieuwe posities. Naast het eigen organogram is de brancheplattegrond behulpzaam bij het bepalen van de personeelsbezetting ‘door de afdelingen en organisatiestructuren heen’. Afhankelijk van strategie, marktontwikkelingen of personeelsverloop kan de bedrijfsleiding kwantitatieve of kwalitatieve aspecten van in-, door- en uitstroom van medewerkers beïnvloeden.

De matrix stelt bedrijven en branches in staat hun personeels- en ontwikkelingsbehoefte te specificeren met herkenbare uitspraken over gewenste inhoud, volume en spreiding van opleidingen. Dat maakt ze een waardevolle gesprekspartner voor het beroepsonderwijs en aanbieders van cursorische bijscholing.

### Referentiekader voor onderwijsontwikkeling en kennisoverdracht

De matrix biedt een *gemeenschappelijk* referentiekader voor arbeidsmarkt en onderwijs. De fricties tussen beide werelden komen als vanzelfsprekend aan het licht op het moment dat de matrix wordt gevuld met cijfers uit onderzoek en met kengetallen uit het onderwijs (opleidingen en aantallen leerlingen) en de arbeidsmarkt (functies en aantallen medewerkers).

Figuur 3: *brancheplattegrond installatietechniek\**

Niveau	koudetechniek	verwarming techniek	service en onderhoud	ontwerpen en tekenen	huishoudelijke installaties
5	projectmanager	projectmanager	projectmanager	projectmanager	projectmanager
4	projectleider koudetechniek	project technicus	service technicus	ontwerp technicus	projectleider projecttechnicus
3	servicemonteur koudetechniek	monteur verwarmingstechniek	servicemonteur	aankomend ontwerptechnicus	monteur installatie techniek
2	monteur koudetechniek	assistent verwarmingstechniek	assistent servicemonteur	tekenaar	assistent installatie monteur
1	montageassistent koudetechniek	montageassistent verwarmingstechniek	-	-	montageassistent installatietechniek

\* in deze beperkte ruimte zijn de kolommen dakbedekking, distributietechniek en ondersteuning/management uit het schema weggelaten.

Figuur 4: *het beroepsonderwijs in de installatietechniek*

Niveau	koudetechniek	verwarming techniek	service en onderhoud	ontwerpen en tekenen	huishoudelijke installaties
5	Hbo koudetechniek			Hbo installatietechniek	
4	MBO koudetechniek		MBO servicetechniek	MBO ontwerpen en tekenen	MBO installatietechniek
3		MBO verwarmingstechniek			
2					
1			-	-	

Wanneer we het beschikbare beroepsonderwijs in de installatietechniek projecteren op de brancheplattegrond, dan blijkt er een aantal onbedekte gebieden te bestaan (zie rode cellen in figuur 4). Wanneer we kijken naar openstaande vacatures in de branche (Sprengers, 2000) dan blijkt er een bijzondere overeen-

komst te bestaan tussen de ontbrekende opleidingen en de spanning op de arbeidsmarkt. Zo is er in de verwarmingstechniek en de huishoudelijke installaties een schrijnend gebrek aan bekwame projectleiders en –managers op de niveaus 4 en 5. Dit tekort kan eenvoudig worden verklaard door het ontbreken van

beroepsopleidingen of cursorische trajecten die voorzien in een leerweg om dergelijke functies adequaat in te vullen.

Voorgaande is een simpel voorbeeld van de kracht van het model om discrepanties tussen onderwijs en arbeidsmarkt op het spoor te komen. Die betekenis beperkt zich niet tot het opvullen van blinde vlekken. Het is ook mogelijk om gegevens over vervangings- en uitbreidingsvraag te vergelijken met aantallen schoolverlaters en leerlingen het beroeps- onderwijs (MarktMonitor, 1996-2004). Met de helderheid die daarmee ontstaat, kunnen problemen in de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt effectief bestreden worden, bijvoorbeeld door ontwikkeling van nieuwe leerwegen ter ondersteuning van de gewenste mobiliteit.

Naast discrepanties tussen het bestaande functiegebouw en het huidige opleidingshuis, bestaat er een continue dynamiek van innovaties in producten, processen en regelgeving die mensen en bedrijven dwingt tot ontwikkeling van professionele kennis en vaardigheden. Onderwijs en bedrijfsleven hebben vaak moeite met een goede vertaling van innovaties naar opleidingscurricula c.q. werkprocessen en functies.

Ook innovaties laten zich projecteren op de brancheplattegrond. Daardoor krijgen we zicht op de vraag welke innovaties voor wie van belang zijn. Zodra een innovatie aldus op z'n plaats valt, is eveneens duidelijk wie wat zou moeten kunnen (c.q. moeten leren) om de betreffende innovatie succesvol te gebruiken of te integreren in een werkproces. De laatste stap - het vertalen van innovaties naar bijscholing van zittende mensen en aanpassing van het curriculum in het beroepsonderwijs - is dan relatief gemakkelijk te zetten, omdat ook de specificaties voor het onderwijs helder zijn: welke competenties zijn reeds aanwezig bij de mensen in de betreffende functies? Wat komen ze tekort? Wat zit er al in het onderwijs? Wat zijn de ontbrekende stukken in bijscholingsaanbod en het curriculum?

### **Employability en levenslang leren**

De concepten van employability en levenslang leren veronderstellen dat mensen, bedrijven en beleidsmakers aan de cao-tafel en in het beroepsonderwijs zich goed bewust zijn van

hun eigen domein. De brancheplattegrond helpt bij het ontwikkelen van dit zelfbewustzijn en geeft mensen en opleidingen een specifieke plaats op de kaart van de branche in termen van inhoud en niveau van vakmanschap.

Net zoals iedere zichzelf respecterende gemeente bij alle invalswegen een stadsplattegrond heeft staan, zo zou ook iedere zichzelf respecterende beroepsvereniging een brancheplattegrond moeten ontwikkelen. Dat is nuttig voor zowel beleidsonderzoek als communicatie over arbeidsmarkt en onderwijs met schoolverlaters, werknemers, bedrijven en scholen. De brancheplattegrond geeft een gemeenschappelijk referentiekader aan de discussie over mobiliteit, allocatie van arbeid, innovatie en ontwikkeling van vakmanschap. De kloof tussen (beroeps)onderwijs en bedrijfsleven wordt kleiner als mensen in één oogopslag kunnen zien wat onderwijs en bedrijfsleven met elkaar te maken hebben.

### ***Het ontwerpen van een brancheplattegrond***

*Binnen het beroepsonderwijs is het niveau van een opleiding het dominante ordeningsprincipe. Voor het mbo zijn dat op grond van de wet educatie beroeps- onderwijs (WEB) de niveaus 1 t/m 4. Het hbo en WO voegen daar een vijfde en zesde niveau aan toe. Indelingen naar niveau komen we ook tegen in het bedrijfsleven. Denk aan functieniveaus en loonschalen, zoals geregeld in de cao. Het niveau zegt echter nog niets over de inhoud van de functie of de opleiding. Bij een ordening naar inhoud zou het moeten gaan om kennis- domeinen en werkprocessen. Inhoud laat zich evenwel niet zo gemakkelijk vangen in een standaardindeling. Per sector en branche wordt de inhoud van het vak veelal verdeeld volgens de logica van het werk zelf, volgens de disciplines die daarin worden onderscheiden of volgens de interne organisatie van de bedrijven. Het reguliere beroepsonderwijs en allerlei bij-, her- en omscholings- cursussen voegen zich min of meer naar een dergelijke indeling van werkprocessen en kennisdomeinen. Inhoud en niveau zijn krachtige ordeningsprincipes om te komen tot een eenvoudige en doeltreffende classificatie van functies en opleidingen. Zie bijvoorbeeld de brancheplattegronden voor de handel (in bouwmate- rialen) en de installatietechniek in de figuren 1 en 3. De referentiekaders – zoals weergegeven in de figuren 4 en 4 – zijn aanvankelijk ontwikkeld ten behoeve van beleidsonderzoek (Sprengers, 1996). Maar ze bleken als brancheplattegrond niet alleen zeer herkenbaar voor*

beleidsmakers, bedrijven, intermediairs en scholen, maar ook voor individuele leerlingen en werknemers. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de “plaatjes” vanaf de introductie door de branche worden gebruikt voor communicatiedoeleinden in onderwijs en arbeidsmarkt (OLC, 2000-2004; HIBIN, 2004).

De brancheplattegrond geeft mensen in één oogopslag zicht op de werkprocessen en functies in de branche én hun eigen plek daarin.

Bij het ontwerp van een brancheplattegrond wordt een matrix gemaakt van functionele lagen en beroepskolommen. De niveaus kunnen oplopend of aflopend geordend worden. Voor de volgorde van de kolommen zijn de logica van loopbanen, leerwegen en verwantschap in de vakdomeinen leidend. Vanzelfsprekend moet de volledige sectorale kwalificatiestructuur van functies en opleidingen een plaats hebben in het schema, waardoor het totaal herkenbaar is als een consistent en betekenisvol geheel.

## Literatuur

- Beilsma, R. (2002). “Succesvol werk”. *Arbeidsmarktsucces van werknemers in de installatiebranche: MarktMonitor Woerden, 2002*
- HIBIN (2004) *Bouwen aan vakmanschap, werken en leren in de bouwmaterialenhandel. HIBIN Opleidingen, Arnhem 2004*
- Meijers, F. (2001) *Zelfreflectie: makkelijker gezegd dan gedaan. In M. Kuijpers & B. van der Heijden (red.). Loopbaanontwikkeling. (pp.35-49) Kluwer Alphen a/d Rijn 2001*
- Meijers, F. en Wardekker, W. (2001) *Ontwikkelen van een arbeidsidentiteit in Human resource development, Organiseren van het leren onder redactie van Kessels en Poell, Samsom 2001*
- MarktMonitor (1996-2004) *Jaarlijkse rapporten “De Arbeidsmarkt in de installatietechniek” MarktMonitor, Woerden, 1996-2004*
- OLC (2000-2004) “Opleidingen Installatietechniek”, *de jaarlijkse catalogus waarmee het opleidingsfonds bedrijven informeert over het opleidingsaanbod, OLC/Intechnum/SKO, Woerden 2000-2004*
- Sprengers (1996) “Verwachte tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt”, *MarktMonitor Woerden, 1996*



Nico van den Berg

## Over de auteurs

Mr. Nico van den Berg is zelfstandig adviseur op het gebied van (sectorale) personeelsontwikkeling en werkzaam als opleidingsmanager bij de HIBIN, branchevereniging voor de handel in bouwmaterialen in Nederland  
Dr. Maarten Sprengers is onderzoekscoördinator van MarktMonitor bv in Woerden.



*Maarten Sprengers*

**Contactgegevens:**

*Nico van den Berg*  
*Beleids- en personeelsontwikkeling*

Nobelstraat 131, 3512 EM UTRECHT  
Tel 030 2369592 Email [nico@nvdb.demon.nl](mailto:nico@nvdb.demon.nl)

*MarktMonitor BV*

Johan van Oldenbarneveltpaan 11  
3445 AD Woerden:  
Postbus 377, 3440 AJ Woerden  
Tel: (0348) 437 700 Fax: (0348) 433 111  
URL: <http://www.marktmonitor.com>  
Email: [m.sprengers@marktmonitor.com](mailto:m.sprengers@marktmonitor.com)