



Bedrijfsopleiding vraagt om begeleiding

Auteur(s):

Brouwer, P.

Kok, J.M.P. de

*Beide auteurs zijn werkzaam bij onderzoeksbureau EIM. De Kok is daarnaast verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. jko@eim.nl***Verschenen in:**

ESB, 88e jaargang, nr. 4418, pagina 520, 31 oktober 2003

Rubriek:**Trefwoord(en):**

opleidingen

De opbrengsten van bedrijfsopleidingen worden bepaald door de mate van begeleiding. Kleine bedrijven investeren te weinig in dergelijke trainingsbegeleiding.

In dit artikel gaan we in op de opbrengsten van investeringen in bedrijfsopleidingen. In het bijzonder staan we stil bij de cruciale rol die trainingsbegeleiding hierbij speelt. Tentatieve berekeningen suggereren dat kleine en middelgrote bedrijven te weinig aandacht besteden aan het managen en coördineren van de bedrijfsopleidingen.

Opbrengsten

Diverse empirische studies tonen voor individuele werknemers positieve verbanden aan tussen deelname aan bedrijfsopleidingen enerzijds en (subjectieve) prestatie maatstaven en beloning van werknemers anderzijds. Ook op bedrijfsniveau wordt scholing geacht de bedrijfsresultaten positief te beïnvloeden, door een verhoging van de productiviteit, vermindering van ziekteverzuim en verloop, en verbetering van de kwaliteit van de productie of dienstverlening¹. Dit vertrouwen in het belang van bedrijfsopleidingen lijkt ondersteund te worden door het hoge percentage bedrijven dat bedrijfsopleidingen aanbiedt. Zo bood in 1999 tachtig procent van alle bedrijven met tien of meer werknemers bedrijfsopleidingen aan². Van alle werknemers in deze bedrijven had 44 procent een of meerdere bedrijfsopleidingen gevolgd. Vooral grote bedrijven zijn van mening dat investeringen in bedrijfsopleidingen noodzakelijk zijn³.

Er bestaan echter ook twijfels over het rendement van bedrijfsopleidingen voor individuele bedrijven. In dit artikel onderzoeken we de invloed van bedrijfsopleidingen op de bruto productie van bedrijven, waarbij we met name in gaan op het belang van voldoende begeleiding van werknemers⁴.

De theorie

Bedrijfsopleidingen zorgen in eerste instantie voor een toename van de hoeveelheid menselijk kapitaal binnen een bedrijf. Menselijk kapitaal omvat zowel de kennis als de technische en sociale vaardigheden van medewerkers. Ook de motivatie van werknemers wordt wel als onderdeel van het menselijke kapitaal gezien. Door bedrijfsopleidingen neemt de kwaliteit van de beschikbare arbeid toe. Daar tegenover staat een afname van de kwantiteit van arbeid: medewerkers die (onder werktijd) een bedrijfsopleiding volgen, kunnen op dat moment niet deelnemen aan het productieproces.

De opbrengsten van een individuele bedrijfsopleiding hangen van veel verschillende factoren af, zoals de aanleg en het opleidingsniveau van de cursisten, het cursusontwerp, de bedrijfscultuur en de motivatie van werknemers. Om een optimaal rendement op bedrijfsopleidingen te halen, dient een bedrijf met al deze factoren rekening te houden. Dit houdt in dat bedrijven moeten investeren in het begeleiden van werknemers, zowel vooraf, tijdens, als na afloop van cursussen. Vooraf dient men vast te stellen wat het doel van de bedrijfsopleidingen is. Ook moeten werknemers gemotiveerd worden om cursussen te volgen. Achteraf kunnen cursussen geëvalueerd worden. Niet alleen om vast te stellen of de cursus zelf voor herhaling vatbaar is of niet, maar ook om werknemers achteraf te stimuleren de verworven kennis in de praktijk toe te passen. De tijd die bedrijven besteden aan de zorg voor en de coördinatie van bedrijfsopleidingen noemen we trainingsbegeleiding.

De praktijk

De theorie suggereert dat de hoeveelheid trainingsbegeleiding per werknemer een positieve invloed heeft op de opbrengsten van bedrijfsopleidingen. Om te onderzoeken of dit begeleidingseffect ook daadwerkelijk bestaat, hebben we de opbrengsten van bedrijfsopleidingen geschat met behulp van een productiefunctie. De gebruikte functie verklaart de bruto productie van bedrijven uit de productiefactoren grond- en hulpstoffen, kapitaal en arbeid. De hoeveelheid arbeid is hierbij een combinatie van de kwantiteit en kwaliteit van arbeid, waarbij de kwaliteit (het menselijk kapitaal) weer mede bepaald wordt door het aantal gevolgde trainingsdagen. De invloed van het aantal trainingsdagen op de hoeveelheid menselijk kapitaal hangt hierbij onder andere af van de trainingsbegeleiding per voltijdswerknemer (VTE). We noemen dit het begeleidingseffect. Deze productiefunctie is geschat op basis van CBS-data over bedrijfsopleidingen die ten tijde van het onderzoek beschikbaar waren. Dit betreft de jaren 1990 en 1993.

De analyses leveren twee opmerkelijke resultaten op. Ten eerste is er sprake van een significant begeleidingseffect.⁵ bedrijven die meer aandacht besteden aan het begeleiden van hun werknemers genereren hogere opbrengsten per opleidingsdag. Ten tweede blijkt de directe invloed van het aantal opleidingsdagen op bruto productie (en toegevoegde waarde) niet significant te zijn.⁶ voor bedrijven die niet in trainingsbegeleiding investeren, zijn de opbrengsten van de gevolgde opleidingen nihil.

Trainingsbegeleiding

Grote bedrijven besteden gemiddeld genomen meer aandacht aan trainingsbegeleiding dan kleine bedrijven (zie [tabel 1](#)). In combinatie met het gevonden begeleidingseffect betekent dit dat de opbrengsten van bedrijfsopleidingen positief gecorreleerd zijn met bedrijfsgrootte.

Tabel 1. Trainingsbegeleiding per vte naar grootteklasse

aantal werknemers	trainingsbegeleiding per vte*	
	1990	1993
40-150	0,16	0,17
150-500	0,39	0,35
>500	1,02	0,76

* Trainingsbegeleiding is gedefinieerd als het aantal dagen dat bedrijven besteden aan management en coördinatie van de bedrijfsopleidingen.

Hoe groot zijn nu de opbrengsten van bedrijfsopleidingen, als we rekening houden met deze verschillen in trainingsbegeleiding? Om dit te illustreren hebben we berekend hoe sterk de productie en toegevoegde waarde zouden toenemen, als elke medewerker vijf extra dagen aan bedrijfsopleidingen zou besteden. Dit doen we apart voor drie verschillende grootteklassen, waarbij we steeds uitgaan van de gemiddelde trainingsbegeleiding per vte voor de desbetreffende grootteklasse. Het blijkt dat de opbrengsten van bedrijfsopleidingen voor grote bedrijven ongeveer drie keer zo hoog zijn als voor de kleinste bedrijven in de onderzochte steekproef (zie [tabel 2](#)).

Tabel 2. Geschatte opbrengsten van vijf extra opleidingsdagen per vte, in procenten

aantal werknemers	bruto productie	toegevoegde waarde
40-150	+0,033	+0,11
150-500	+0,055	+0,17
>500	+0,10	+0,32

De resultaten in [tabel 2](#) geven de positieve effecten weer van een gestegen arbeidsproductiviteit. Hier staat tegenover dat medewerkers die (onder werktijd) een bedrijfsopleiding volgen, op dat moment niet productief voor het bedrijf zijn. Nu worden lang niet alle bedrijfsopleidingen onder werktijd gevolgd; beschikbare cbs gegevens suggereren dat veertig tot zestig procent van de opleidingen onder werktijd wordt gevolgd. Stel nu eens dat dit gemiddeld genomen vijftig procent is; dan leiden vijf extra opleidingsdagen tot een verlies van tweeënhalve werkdag. Volgens de geschatte productiefunctie leidt dit tot een afname van de bruto productie en toegevoegde waarde van 0,23 procent respectievelijk 0,92 procent. Dit is een inschatting van de indirecte kosten van bedrijfsopleidingen.

Om een goede vergelijking te kunnen maken, moeten we deze indirecte kosten vergelijken met de contante waarde van de toekomstige stroom van opbrengsten van bedrijfsopleidingen. Bij het berekenen van deze contante waarde gaan we uit van een afschrijvingsvoet van menselijk kapitaal van tien procent en een disconteringsvoet van vier procent. Onder deze aannames zouden bedrijven met veertig tot honderdvijftig werknemers de indirecte kosten pas na twintig jaar terugverdienen.

In de praktijk betekent dit dat de investeringen in bedrijfsopleidingen zichzelf niet terugverdienen. Voor bedrijven met ten minste vijfhonderd werknemers is het beeld gunstiger: binnen drie tot vier jaar zouden de indirecte kosten gecompenseerd worden door de toegenomen productiviteit. Gezien de verschillende aannames die we moeten maken om deze berekeningen uit te kunnen voeren, moeten deze cijfers met de nodige voorzichtigheid worden geïnterpreteerd. Ze bevestigen echter dat er sprake is van een behoorlijk grootteklasse-effect.

Het MKB

Uit deze tentatieve berekeningen blijkt een zeer lange terugverdientijd van de kosten van bedrijfsopleidingen voor het midden- en kleinbedrijf (MKB). Wat betekent dit nu voor werkgevers in het mkb? Moeten ze dan maar niet investeren in kennis van werknemers? Met het oog op het behoud van personeel en het behoud van de concurrentiepositie, is dat zeker niet aan te bevelen. Wel benadrukt dit resultaat het grote belang van trainingsbegeleiding. Ondernemers moeten bewuster omgaan met de vraag welke training aan welke werknemers wordt aangeboden. Aangezien de benodigde expertise en tijd hiervoor niet altijd aanwezig zijn bij de mkb-ondernemer, ligt samenwerking op dit vlak, bijvoorbeeld op sectoraal niveau, voor de hand. Brancheorganisaties en o&o-fondsen kunnen hier een

belangrijke rol in spelen en doen dit in veel gevallen ook al. Bovendien kan ervoor gekozen worden meer gebruik te maken van alternatieven, zoals leer/werk-trajecten en leren op de werkplek. Dit betekent het maken van een bewuste keuze voor het pakket van scholingsinstrumenten dat wordt ingezet.

Conclusie

Het simpelweg aanbieden van bedrijfsopleidingen is niet voldoende. Bedrijven moeten tijd investeren in het begeleiden van werknemers, zowel vooraf, tijdens, als na afloop van cursussen. In de praktijk besteden kleine bedrijven minder aandacht aan trainingsbegeleiding dan grote bedrijven, waardoor de opbrengsten van bedrijfsopleidingen lager uitvallen. Alleen als deze bedrijven meer investeren in trainingsbegeleiding kunnen ze daadwerkelijk opbrengsten realiseren uit bedrijfsopleidingen.

Peter Brouwer en Jan de Kok

1 K.M.P. Brouwers en Y. van der Burgh, *Scholing van werknemers: een verkenning*, EIM, Zoetermeer, 2000.

2 Zie CBS Statline, www.cbs.nl.

3 P. Brouwer, M.H.H. van Lin en W.S. Zwinkels, *Inzetten op inzetbaarheid - Employability in organisaties*, EIM/OSA, Den Haag, 2001.

4 Dit artikel is gebaseerd op J.M.P. de Kok, *The impact of firm-provided training on production*, *International Small Business Journal*, jrg. 20, nr. 3, 2002, blz. 271-295.

5 Bij een significantieniveau van vijf procent.

6 Bij een significantieniveau van vijf procent.