

# Investeren in bijscholing

Technologische ontwikkelingen en veranderingen in marktverhoudingen hebben ertoe bijgedragen dat de aandacht voor een juiste scholing van werknemers sterk gegroeid is. Voor arbeidsorganisaties zijn de investeringen in 'human capital' duidelijker een middel geworden om de ondernemingsdoelstellingen te realiseren.

Het toegenomen belang van bijscholing is in Nederland erkend op diverse niveaus. Arbeidsorganisaties zelf blijken hun inspanningen op dit gebied uitgebreid te hebben of willen deze uitbreiden in de nabije toekomst. Op macro-niveau hebben de sociale partners en de overheid zich uitgesproken voor een grotere inspanning op dit gebied. Zowel werkenden als werkzoekenden komen daarbij in beeld.

Dat dit thema ook internationaal in de belangstelling staat bleek onlangs op een congres, georganiseerd door de Europese Commissie. Onder de titel „People and Technology. Investing in training for Europe's future” werd eind november 1986 in Londen de wenselijkheid van uitgebreidere inspanningen op het gebied van bijscholing besproken door vertegenwoordigers van de verschillende EG-landen.

In dit artikel wordt nagegaan of betaald scholingsverlof een middel is om de bijscholingsinspanningen te intensiveren. Dit gebeurt aan de hand van de discussie tijdens het genoemde congres in Londen en op basis van empirisch onderzoeksmateriaal dat voor Nederland recentelijk beschikbaar is gekomen 1). Allereerst worden echter kort enkele achtergronden aangegeven voor de toegenomen nadruk op bijscholing.

---

## Toenemende behoefte

---

De inspanningen op het gebied van bijscholing dienen uitgebreid te worden. Dit is een stelling die veel verkondigd wordt en onderbouwd kan worden door te wijzen op invloeden van enkele belangrijke maatschappelijke trends. Te noemen zijn in elk geval de technologische ontwikkeling, marktverhoudingen, sociale innovatie en de demografische ontwikkeling.

Ten aanzien van de *technologische ontwikkeling* wordt gesteld dat vernieuwingen elkaar met steeds kortere tussenpozen opvolgen. Omdat veranderingen in het productieproces veelal nieuwe kennis en kunde vergen, moeten arbeidskrachten zich aanpassen aan deze nieuwe eisen. Voor een deel kan dit met bij- en omscholing geschieden.

Ook veranderde *marktverhoudingen* hebben geleid tot een tendens naar grotere scholingsinspanningen. Marktverhoudingen op diverse niveaus beïnvloeden de positie van arbeidsorganisaties. Op het genoemde congres werden de internationale concurrentieverhoudingen vooral aangegrepen om de wenselijkheid van grotere inspan-

---

1) Voor onderzoeksmateriaal wordt met name teruggegaan op resultaten van de studie „Project Intensivering Bijscholing-Noord”, Buro Bartels, Oudemolen, 1986. Verder is op enkele plaatsen gebruik gemaakt van inzichten, verkregen tijdens het nog lopende onderzoeksproject „Technologie, werkgelegenheid en beroepstructuur”, waarvoor Buro Bartels samenwerkt met de Rijksuniversiteit Limburg.

ningen te bepleiten. De concurrentie met Japan en de Verenigde Staten vraagt om een flinke uitbreiding van de Europese inspanningen, ook op het gebied van scholing. Ook op kleinere schaal lijkt dit argument een rol te spelen. Veel markten werden in het recente verleden gekenmerkt door een laag groeicijfer. Voor individuele arbeidsorganisaties is daardoor het uitvoeren van strategisch marketingbeleid belangrijk geworden. Voor bepaalde groepen werknemers is bijscholing op commercieel gebied wenselijk gebleken. Deze situatie is bij voorbeeld duidelijk herkenbaar in de bank- en verzekeringssector, waar de strijd om een aandeel in een minder snel groeiende markt is verhevigd.

*Sociale innovatie* lijkt eveneens invloed te hebben op de scholingsvraag. Er heeft zich in bepaalde mate een trend voorgedaan van individualisering en sterkere nadruk op decentralisatie van verantwoordelijkheden. Deze trend is herkenbaar in het toegenomen aandeel van leidinggevende functionarissen in het werknemersbestand. Uit een analyse van Britse gegevens blijkt bij voorbeeld dat in 20 jaar tijd het aantal 'planning and control workers' is verdubbeld 2). Ook uit Nederlandse cijfers van de Arbeidskrachtentelling blijkt een toenemend aandeel van leidinggevendenden. Managementvaardigheden zijn dan ook voor een groter aantal werknemers relevant geworden.

Ten slotte dient nog gewezen te worden op de *demografische ontwikkeling* als bepalende factor. Een aantal landen wordt al geconfronteerd met een vergrijzing van de bevolking; in Nederland zal in de komende decennia de overgang van een groeiende naar wellicht een dalende bevolking plaatsvinden. Gevolg is dat arbeidsorganisaties te maken krijgen met een gemiddeld ouder personeelsbestand. De toestroom van nieuwe kennis en vaardigheden, gekoppeld aan het in dienst nemen van schoolverlaters, neemt relatief af. Het zittende personeel zal zich daarom de kwalificaties moeten eigen maken die anders aan de nieuwkomers verbonden zouden zijn. De hiervoor te verrichten inspanningen zullen naar verhouding toenemen, omdat de effectiviteit van scholing voor oudere mensen lager zal zijn dan voor jongeren. Deze demografische invloed is zeker in een internationale context van bijzonder groot belang en zal in de nabije toekomst een grote invloed gaan uitoefenen.

## Intensivering

Een toenemende behoefte aan scholing leidt er toe dat de financiële inspanningen die arbeidsorganisaties zich op dit gebied getroosten moeten toenemen. In feite zijn de uitgaven hiervoor momenteel erg bescheiden. Dit valt aan te geven met illustratieve

cijfers die op het genoemde congres gepresenteerd werden voor uitgaven van het bedrijfsleven aan verschillende investeringscategorieën. Stelt men het bedrag dat het bedrijfsleven uitgeeft aan materiële investeringsgoederen op 100%, dan wordt aan onderzoek en ontwikkeling 40% uitgegeven, aan de aankoop van software 10% en aan scholing slechts 2% 3).

In een recente studie voor Nederland 4) is als raming gepresenteerd dat het bedrijfsleven zo'n 2,4 procent van de bruto loonsom aan scholing uitgeeft. Dit cijfer komt goed overeen met dat voor Frankrijk, waar in 1985 door bedrijven met meer dan negen werknemers 2,25% van de bruto loonsom in scholing werd geïnvesteerd 5).

De na te streven uitbreiding van de scholingsactiviteiten roept ook vragen op naar een optimale vormgeving van deze bijscholing. Een mogelijke nieuwe aanpak van bijscholing, met een nadruk op het effectief bereiken van zwakke groepen en het inschakelen van de bestaande onderwijsinfrastructuur, is die van betaald scholingsverlof. Hoewel hierover, onder de naam betaald educatief verlof, al minstens een decennium gediscussieerd wordt, heeft er in de praktijk geen invoering op grote schaal plaatsgevonden. De huidige trend op het gebied van bijscholing lijkt echter betere mogelijkheden te bieden.

## Betaald scholingsverlof

Betaald scholingsverlof voor werknemers houdt in, dat deze gedurende langere tijd met behoud van het gehele of gedeeltelijke arbeidsinkomen aan scholing in de normale arbeidstijd kunnen doen. Een belangrijke nevensdoelstelling van zo'n systeem bestaat in het leveren van een bijdrage aan de vermindering van de werkloosheid, doordat de te scholen werknemers tijdelijk vervangen worden door anderen 6). Ten opzichte van de gebruikelijke bijscholingssituatie onderscheidt het concept betaald scholingsverlof zich met de volgende kenmerken: scholing zal voornamelijk in betaalde arbeidstijd plaatsvinden; de scholingsinspanning is van substantiële omvang (bij voorbeeld zo'n 50 dagen per werknemer) en er is sprake van tijdelijke vervanging.

Op initiatief van een aantal belanghebbenden in het Noorden is door middel van een uitgebreid haalbaarheidsonderzoek nagegaan of er voldoende draagvlak aanwezig is om betaald scholingsverlof in de praktijk te brengen 7). De resultaten hiervan worden voor drie relevante groeperingen kort samengevat, namelijk de betrokken arbeidsorganisaties, de te scholen werknemers en mogelijke vervangers.

### Arbeidsorganisaties

Met vijftientig organisaties is een gesprek gevoerd over mogelijke parti-

cipatie in een experimenteel project scholingsverlof. Deze zijn verdeeld over banken, verzekeringen en ziekenfondsen. Naar eigen zeggen nemen scholingsactiviteiten in deze organisaties een belangrijke plaats in. Veel organisaties zijn bovendien doende hun opleidingsinspanningen te intensiveren en beter te structureren. Toch is over de exacte inspanningen nauwelijks cijfermateriaal beschikbaar. Slechts voor zes organisaties valt te achterhalen dat het aantal deelnemers aan cursussen jaarlijks meer dan de helft van het personeelsbestand uitmaakt. Deze organisaties besteden jaarlijks ongeveer 1000 gulden per arbeidskracht aan scholing.

Maar een zeer klein deel van de scholing vindt plaats in arbeidstijd. Als dit wel gebeurt betreft het meestal de hogere functies. Werkgevers betalen de cursuskosten geheel of grotendeels. Er is geen duidelijke samenhang te constateren tussen de omvang van de organisatie en de scholingsinspanningen in deze sector van de economie.

Voor het beoordelen van de haalbaarheid van een project scholingsverlof is het van groot belang te achterhalen in welke mate arbeidsorganisaties al vertrouwd zijn met invloeden die zo'n project organisatorisch zal hebben. Het gaat dan met name om het tijdelijk moeten missen van medewerkers en het tijdelijk werken met een arbeidskracht van buiten.

Verlofsituaties van beperkte tijdsduur (enkele weken) zijn in alle organisaties gebruikelijk in de vorm van vakanties en korte ziekteperiodes (samen gemiddeld 15% van de arbeidstijd). Verlofperiodes van enkele maanden doen zich eigenlijk alleen voor bij zwangerschap en langdurige ziekte (totaal circa 3% procent van de arbeidstijd). Scholingsactiviteiten gaan vrijwel nooit gepaard met afwezigheid voor een langere periode.

Met tijdelijke arbeidskrachten bestaat veel ervaring. Zeventien organisaties werken met uitzendkrachten en/of vakantiekrachten (totaal 3 à 5% procent van het personeelsbestand),

2) Zie D. Gleave, The impact of innovations on service employment, in P. Nijkamp (red.), *Technological change, employment, and spatial dynamics*, Springer Verlag, Berlijn, blz. 177-195, 1986.

3) Cijfers gegeven door de heer H. Christie van de Europese Investerings Bank.

4) N. Suesan, M.W. Tops en G.J. Wijers, *Bedrijfsopleidingen in de lift*, Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 's-Gravenhage, 1986.

5) Het Franse cijfer is ontleend aan een informatiefolder van het Franse Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid: *Some details on vocational training in France*.

6) Zie L.J. Emmerij en J.A.E. Clobus, *Volledige werkgelegenheid door educatief verlof - naar een maatschappij van de vrije keuze*, Kluwer, Deventer, 1978.

7) Een gedetailleerde presentatie van de bevindingen van dit onderzoek is gegeven in het rapport *Project Intensivering Bijscholing - Noord*, Buro Bartels, Oudemolen, 1986.

die meestal voor vier à vijf weken ingezet worden. Vier organisaties werken met tijdelijke contracten en zes met arbeidskrachten op afroep. Deze laatsten vormen een arbeidspotentieel van 0,5 tot 10% van het personeel. Het aantal stagiaires is gemiddeld twee procent van het personeel.

Bij 18 van de 25 organisaties kunnen doelgroepen voor scholingsverlof gedefinieerd worden. Het betreft werknemers waarvoor bijscholing in een zodanige omvang wenselijk is, dat met de gebruikelijke aanpak niet aan deze behoefte voldaan kan worden. De bijscholing zou gericht moeten zijn op functieverandering of verbetering van het functioneren. Bij de vijftien organisaties waarvoor de omvang geraamd kan worden ligt deze meestal tussen de 5 en 10%; slechts in vier gevallen betreft het 15 à 20% van het personeel.

De nadruk in de bijscholing zou moeten liggen op thema's als marketing en commercieel handelen, managementvaardigheden en integreren van informatica in deze werkzaamheden. Een scholingsinspanning van 30 à 50 dagen wordt op het eerste gezicht als wenselijk beschouwd. Deze moet wel gespreid worden over de tijd; bij voorbeeld maximaal twee à drie dagen per week. Voor de uitvoering wordt voorgesteld zoveel mogelijk de bestaande scholingsinfrastructuur (eigen voorzieningen van bedrijf, branche-opleidingsinstituten) te benutten. Van de genoemde vijftien organisaties waar doelgroepen voor scholingsverlof aan te geven zijn, zijn er acht geïnteresseerd in het aantrekken van vervangers in ongeveer dezelfde omvang als de verloren arbeidstijd van de verlofgangers. Het gewenste opleidingsniveau valt te stellen op HAVO/MEAO. De aanstelling zou in deeltijd kunnen geschieden voor een half jaar. Herintredende vrouwen worden als een interessant potentieel beschouwd.

### Werknemers

In het haalbaarheidsonderzoek heeft een consultatie plaatsgevonden van leden van de doelgroepen voor scholingsverlof in de betreffende arbeidsorganisaties in het Noorden. Werknemers zijn persoonlijk geïnterviewd. De respondenten zijn gemiddeld 33 jaar, hebben hoogstens een middelbare opleiding, werken gemiddeld tien jaar bij de huidige werkgever, waarvan gemiddeld vijf jaar in de huidige functie. De functie is in het merendeel van de gevallen leidinggevend, terwijl externe contacten en computerwerkzaamheden belangrijk zijn. Ten aanzien van deze punten verwacht een meerderheid dat ze nog belangrijker gaan worden in de toekomst, hetgeen goed aansluit bij de op managementniveau gesignaleerde tendenties. Vrijwel alle respondenten hebben in het verleden cursussen gevolgd; gemiddeld drie per persoon. De helft daarvan betrof vaktechnische en administratieve onderwerpen; 18% had betrekking op sociale vaardigheden en 13% op

automatisering. Ruim tweederde hiervan heeft buiten arbeidstijd plaatsgevonden. Het oordeel over de kwaliteit van deze scholing is uitermate positief. Opmerkelijk is dat werknemers veelal niet weten hoeveel in hun arbeidsorganisatie in opleiding geïnvesteerd wordt. Een belangrijk deel meent dat de inspanningen te gering zijn en meent bovendien dat bepaalde functie- en leeftijdsgroepen achtergesteld worden.

Alle respondenten hebben belangstelling voor verdere bijscholing met een zeer grote voorkeur voor scholing in werktijd gedurende een flink aantal dagen (85%). Dit duidt op een zeer grote interesse in de formule van scholingsverlof. De achterliggende motivatie heeft betrekking op de arbeidssituatie. Verrassend is dat de opleidingsbehoefte sterk afwijkt van de in het verleden gevolgde cursussen, in die zin dat de interesse voor vaktechnische en administratieve zaken gering is. Dit sluit overigens wel goed aan bij de opleidingsbehoefte, zoals die in de gesprekken op managementniveau naar voren kwam.

De bijscholing zou gespreid in de tijd moeten plaatsvinden, met enige voorkeur voor twee en een halve dag per week gedurende bij voorbeeld een half jaar. Verdere concentratie in de tijd wordt maar door weinig respondenten aantrekkelijk gevonden. Een zeer grote meerderheid (80%) vindt dat voor de bijscholing externe opleidingsinstituten een rol moeten spelen; ruim de helft ziet de opleiding zelfs het liefst geheel extern uitgevoerd worden. Het gebruikmaken van vervangers wordt niet negatief of als bedreigend beoordeeld door de potentiële verlofgangers. De bereidheid om ver te reizen voor het volgen van cursussen is gering. Werknemers blijken ten slotte wel bereid om enige vrije tijd op te offeren, maar dit blijft beperkt tot 1 à 2 arbeidstijdverkortingsdagen.

### Potentiële vervangers

De haalbaarheid is onderzocht van het op tijdelijke basis inzetten van vervangers voor de verlofgangers. Geconstateerd is dat er een aanzienlijk potentieel bestaat aan werkzoekenden die voldoen aan de gevraagde opleidingseisen (HAVO/MBO). Aan de hand van een enquête is bij potentiële verlofgangers gepeild onder welke condities men bereid is deel te nemen aan een project scholingsverlof. De ondervraagden blijken zich over het geheel genomen flexibel op te stellen. Het feit dat de werkzaamheden in het project van tijdelijke aard zijn wordt nauwelijks als een probleem gezien. Wel wordt een contracttermijn van zes maanden en meer positiever beoordeeld dan een contract van drie maanden.

De voorkeur van een grote groep respondenten gaat uit naar een werkweek van tussen de 20 en 30 uur per week. Dit sluit goed aan bij de voorkeuren van de arbeidsorganisaties ten aanzien van de verlofgangers. Ten

aanzien van de financiële vergoeding kan worden geconstateerd dat deze ten minste op het niveau van het minimumloon dient te liggen.

Hoewel daar niet naar wordt gestreefd, kan het voorkomen dat een vervanger in een functie terecht komt die onder het niveau ligt waarop men vroeger heeft gewerkt. Voor 85% van de ondervraagden levert deze situatie geen onoverkomelijke problemen op.

Bijscholing kan, gelet op de eisen die door de bedrijven aan de vervangers worden gesteld, noodzakelijk zijn. Het overgrote deel van de ondervraagden (95%) heeft hiertegen geen bezwaar. Een ruime belangstelling kan worden geconstateerd voor cursussen op automatiseringsgebied. De motivatie voor het volgen van een dergelijke cursus, waar ook de bedrijven baat bij hebben, is dus zeker aanwezig.

## Externe impuls

Het onderzoek voor het Noorden heeft duidelijk gemaakt dat de formule van scholingsverlof zodanig nieuw is, dat de werkgevers een externe impuls nodig hebben om tot realisatie over te gaan. Deze kan bestaan in begeleiding bij het definiëren van de scholingsbehoeften, het organiseren van een adequaat scholingsaanbod en een bijdrage in de kosten. De noordelijke actie leverde in een kort tijdsbestek reeds verschillende intentieverklaringen van arbeidsorganisaties op om, met steun van de overheid, scholingsverlof verder te implementeren. De Ministeries van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en Economische Zaken overwegen om een financiële bijdrage te geven om realisering van een experiment in deze regio mogelijk te maken.

## Samenvatting

Investeringen van arbeidsorganisaties in 'human capital' zullen de komende jaren toenemen. Dit wordt veroorzaakt door technologische vernieuwingen, een grotere aandacht voor marketing, sociale innovaties en de vergrijzing van het werknemersbestand. Als nieuwe vorm van bijscholing biedt betaald scholingsverlof mogelijkheden. Deze formule laat toe dat werknemers uitgebreid geschoold worden in arbeidstijd, terwijl nieuwkomers op de arbeidsmarkt tijdelijk als vervangers dienst doen. Een onderzoek onder noordelijke arbeidsorganisaties, werknemers en werkzoekenden heeft aangetoond dat er bij deze drie betrokken groeperingen veel belangstelling bestaat om zo'n formule in de praktijk te brengen. Een initiatieerende en ondersteunende rol van de overheid is hierbij een voorwaarde.

**C.P.A. Bartels**

Directeur van Buro Bartels te Oudemolen (Dr.).