

Dure bijscholing

Werknemers op cursus sturen, heeft meestal nauwelijks effect. Toch wordt er in Nederland jaarlijks 3 miljard euro aan besteed

Hoeveel geld bedrijven en instellingen precies besteden aan de opleiding van hun medewerkers weet niemand. Het Centraal Bureau voor de Statistiek houdt het voor 1999 op 826 euro per werknemer, voor heel Nederland op 3,05 miljard euro.

Het effect is al net zo onduidelijk. Niemand weet hoeveel het oplevert om een werknemer te laten bijscholen. Wel is duidelijk dat het nut betrekkelijk gering is. De meeste schattingen, met name uit Amerikaanse onderzoeken waarvan het niet duidelijk is of ze op Nederland toepasbaar zijn, houden het op een rendementscijfer van 10 procent. Zelfs de afdeling personeelszaken, die in de meeste gevallen de cursussen inkoop, tast vaak in het duister over de effectiviteit van trainingen. Uit een onderzoek dat het tijdschrift *PW Vakblad* vorig jaar liet verrichten door onderzoeksbureau Effectory, bleek dat 11,3 procent van de ondervraagde personeelsfunctionarissen geen flauw idee had of de opleidingen waaraan medewerkers hadden deelgenomen ook nut hadden gehad. Het is alsof er een irrigatiesysteem wordt aangelegd op een willekeurige plek in Nederland, zonder te kijken hoe droog de grond er is.

Cedeo, die als een soort consumentenbond fungeert en bedrijfsopleidingen van een keurmerk voorziet, houdt het erop dat elke 1000 euro cursusgeld 120 euro oplevert.

ARJAN DASSELAAR

Werknemers op cursus sturen, blijft ondanks dit lage succespercentage onverminderd populair. Dat is met name te danken aan de sociale partners. Werkgevers en vakbonden hebben in veel sectoren afgesproken dat een deel van het loon moet worden gebruikt voor bijscholing, vaak in ruil voor loonmatiging. Ronkende kreten als 'een leven lang leren' moeten dit streven kracht bijzetten.

Ook populair is de term *employability*, een eveneens uit Amerika overgewaaid concept. Het betekent zoveel als: zorgen dat werknemers goed in de markt blijven liggen. Dat is prettig voor medewerkers, nu een baan voor het leven veelal niet meer mogelijk (of gewenst) is, maar ook voor werkgevers die door *employability* altijd over bijgeschoold personeel kunnen beschikken. Dat is althans de theorie.

Vandaar dat ook de politiek zich voor bedrijfsopleidingen interesseert. VVD-minister Annemarie Jorritsma van Economische Zaken voerde vorig jaar het Investor in People-keurmerk (IiP) in, naar Brits voorbeeld. Dit keurmerk wordt uitgedeeld aan bedrijven die voldoende moeite doen voor de

opleidingen van hun medewerkers. Op de website van IiP (www.iipnl.nl) staan twintig bedrijven die het keurmerk inmiddels hebben verworven, met de kanttekening van IiP dat sommige bedrijven op eigen verzoek niet zijn vermeld.

Aan goede wil dus geen gebrek. Nu de resultaten nog. Al in 1999 bevestigde Ida Wognum in haar promotieonderzoek aan de Universiteit Twente op basis van een uitgebreide literatuurstudie dat bedrijfsopleidingen een laag rendement behalen. Oorzaken wees ze ook aan: dezelfde bedrijven die de opleiding van hun medewerkers zo belangrijk zeggen te vinden, denken vaak nauwelijks na over de meest efficiënte manier om leren en werken te laten samengaan. Anders gezegd: vaak ligt de verantwoordelijkheid voor bijscholing maar bij één persoon of afdeling, meestal personeelszaken, en is van enig strategisch overleg geen sprake.

Jammer, omdat Wognum concludeert dat het beste opleidingsresultaat wordt bereikt als zo veel mogelijk afdelingen van een bedrijf samenwerken bij het opzetten van een opleidingsbeleid.

Die conclusie is na drie jaar nog altijd geldig, blijkt uit de woorden van directeur Paul Es-

**Van een dagje
schilderen of
zeilen leren
werknemers
weinig**

veld van Cedeo. 'Vaak wordt met de vinger naar de opleidingsinstituten gewezen als het gaat om het lage cursusrendement, maar dat is niet altijd terecht.' Het zou niet voor het eerst zijn dat een cursist terugkomt van een computeropleiding om erachter te komen dat de software waarmee gewerkt gaat worden, nog niet is geïnstalleerd.

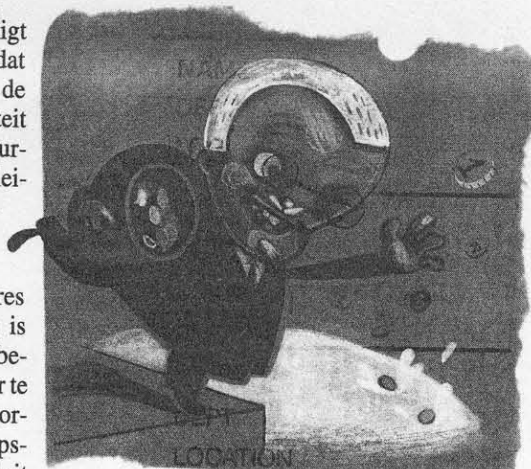
Naast deze en andere voorbeelden van ongestructureerde aanpak is er ook nog het remmende effect van collega's die niet op cursus zijn geweest. Esveld: 'Kom je terug van een opleiding en wil je het geleerde toepassen, dan wordt er niet zelden gezegd: "Doe nu maar weer normaal."' Dat getuigt niet van erg veel overleg tussen leiding en cursusgevers. Toch is er ook goed nieuws, zegt Esveld: 'Ik hoor van opleidingsinstituten dat de betrokkenheid van het management steeds groter wordt.' Beter nadenken over strategisch opleidingsbeleid, waar Wognum in haar proefschrift nog lacunes constateerde, lijkt gaandeweg onderdeel van de praktijk te worden.

De schuld voor het lage rendement ligt dan weliswaar geregeld bij bedrijven, dat laat onverlet dat er ook aan de zijde van de opleidingsinstituten niet altijd topkwaliteit wordt geleverd. Zo is lang niet van elke cursus duidelijk welk nut hij heeft. Er zijn opleidingen waarvoor 'vreemd' de mildste beschrijving is. Paul Esveld van Cedeo heeft zelfs een map met 'rariteiten' aangelegd, met daarin zo'n twintig brochures van eigenaardige trainingen. Eén ervan is Hondenspiegel, waarbij managers leren beter leiding te geven aan hun personeel door te oefenen op, jawel, een hond. Een ander voorbeeld dat Esveld geeft, is een cursus groepschilderen, waar door middel van creativiteit met verf de leidinggevende vaardigheden worden aangescherpt. Esveld is zacht uitgedrukt nogal terughoudend. Ook managementtrainingen waarbij het personeel door middel van een dagje zeilen betere communicatieve vaardigheden zou aanleren, maken Esveld niet direct enthousiast: 'Het is niet gezegd dat je niets leert op zo'n boot, maar waar het om gaat, is dat een trainer het toepasbaar weet te maken op de werksituatie.'

Om die reden is Cedeo groot voorstander van een register van trainers. Om opgenomen te worden, zou een trainer moeten aantonen over een bepaald minimum aan didactische vaardigheden te beschikken. Esveld ziet ook veel in vormen van collegiale toetsing. Daarvan is nu nog maar zeer beperkt sprake. Een klein aantal trainingsinstituten heeft zich georganiseerd in de branchevereniging Vetron. Om lid te worden moet een bureau aantonen aan redelijk hoge eisen te voldoen, zoals een minimale jaarlijkse omzet van 364.000 euro. Een ISO-9001-certificering is ook verplicht, en er wordt elk jaar een kwaliteitscontrole gedaan door de faculteit toegepaste onderwijskunde van de Universiteit Twente.

Het geeft de indruk dat de opleidingsbranche al een flink eind op weg is naar de door Cedeo zo gewenste kwaliteitsgaranties, maar Vetron is klein. Van de naar schatting achthonderd opleidingsbureaus zijn er zo'n veertig lid van Vetron. De organisatie is daar niet zo blij mee. Secretaris Martin de Jong zou graag willen dat de bedrijfsopleidingsbranche serieuzer wordt genomen, en dat gaat beter met een sterkere brancheorganisatie.

Esveld van Cedeo is positief gestemd over de kwaliteit van bedrijfsopleidingen in de toekomst. Volgens hem begint de beroepsgroep zichzelf langzamerhand beter te controleren. Zowel bedrijven die cursussen inkopen als de opleidingsinstituten zelf proberen dus hard om het door survival-woekeinden aangetaste imago te verbeteren. Dat zegt echter nog niets over een groter effect van de opleidingen. De Jong meldt dat er binnen afzienbare tijd een nieuwe poging wordt gewaagd om rendementcijfers te verkrijgen.



Een uitgebreide speurtocht van *Elsevier* leverde weinig meer op dan de al genoemde onduidelijke rendementcijfers tussen 10 en 20 procent. Het weinige onderzoek dat er in Nederland is gedaan, wijst echter in een interessante richting. Het Maastrichtse Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt deed in maart 2000 onderzoek bij pensioenfonds ABP/Uszo waaruit bleek dat de beste opleidingsresultaten worden bereikt als de cursus wordt geïntegreerd in het werk. Dat is slecht nieuws voor alle liefhebbers (en organisatoren) van cursussen op de hei.

Dan is er nog het fenomeen van de te geslaagde opleiding: de cursus waar op zichzelf niets aan mankeert, maar die wel tot destructurele effecten leidt. Onderzoek hiernaar bestaat niet, maar Esveld van Cedeo draagt een anekdote aan van een bedrijf waar de werknemers op klantvriendelijkheidscursus gingen. 'Daarna werd er meer tijd per klant uitgetrokken en dus nam de wachttijd toe,' zegt Esveld. Moe van het eindeloos in de rij staan, waren de klanten nog nooit zo ontevreden geweest als in de weken nadat de werknemers op cursus waren geweest. ■