

# 20 lessen over het bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen

Luc Sels (Dept. TEW, KU Leuven)

Joost Bollens (HIVA)

In het VIONA-project 'Het opleidingsbeleid in Vlaamse bedrijven: determinerende factoren en knelpunten' stond de verklaring van verschillen in opleidingsinspanning van bedrijven centraal. Centraal in deze zoektocht naar de determinanten van de opleidingsinspanning stond een survey die georganiseerd werd in vier sectoren: voeding, groothandel, grafische en softwaresector. Deze survey werd georganiseerd door HIVA (J. Bollens) en het Departement Toegepaste Economische Wetenschappen KU Leuven (Prof. Dr. L. Sels). Op basis van de surveyresultaten werd aan de Vlerick Leuven Gent Management School (Prof. Dr. D. Buyens) met behulp van focusgroepen meer in de diepte gereflecteerd over de kenmerken en ondersteuning van strategisch bedrijfsopleidingsbeleid.

Bij de verklaring van de verschillen in opleidingsinspanning werd een onderscheid gemaakt tussen opleidingsdrivers en opleidingsmoderatoren. *Drivers* creëren een opleidingsbehoefte. *Moderatoren* daarentegen lokken niet automatisch een opleidingsvraag uit. Zij bepalen wél of een organisatie de opleidingsvraag beantwoordt en hoe ze dat doet.

De opleidingsinspanning werd aan de hand van meerdere indicatoren gemeten. Als eerste indicator werd het niveau van *opleidingsinvesteringen* gehanteerd. Zowel investeringen in *interne* (on-the-job en off-the-job) als in *externe* opleidingen werden in rekening gebracht. De aandacht beperkte zich tot die opleidingen die *op initiatief* van het bevraagde bedrijf zijn uitgebouwd en dus kaderen in het competentie management ten aanzien van de eigen werknemers. Als tweede indicator werd de *participatie* van werknemers aan bedrijfsopleidingen bestudeerd. Analyses waarin de participatiegraad als afhankelijke variabele gebruikt wordt, leveren informatie over de mate waarin investeringen geconcentreerd worden bij bepaalde groepen werknemers. Kenmerkend voor deze studie is dat naast deze twee kwantitatieve indicatoren ruimte ingelast werd voor een maatstaf die eerder de kwaliteit van bedrijfsopleiding probeert te meten. Hiertoe werd de *opleidingscyclus* als meetinstrument gehanteerd. Het is een index voor de mate van volledigheid van het opleidingsproces, die aangeeft welke stappen achtereenvolgens gezet moeten worden bij het tot stand brengen van strategisch bedrijfsopleidingsbeleid.

In deze synthesenota geven we de voornaamste conclusies weer die de beschrijving van de drie indicatoren van opleidingsinspanning en de zoektocht naar drivers en moderatoren opgeleverd hebben. We doen dit in de vorm van '20 lessen over bedrijfsopleidingsbeleid in Vlaanderen'.

1. *Opleidingskosten, what's in a name?* Als in dit project gesproken werd over de opleidingsinvesteringen, dan werd daarbij rekening gehouden met de loonkost van werknemers in opleiding, de loonkost van de verantwoordelijke voor vorming en van de interne trainers en opleiders, de reis- en verblijfskosten of andere vergoedingen uitbetaald aan deelnemers tijdens hun opleiding, de kosten van lokalen, uitrustingen en materiaal gebruikt voor de vorming en de betalingen aan andere organisaties belast met de externe vorming. Over het aandeel van deze verschillende 'posten' werd in dit onderzoek geen informatie verzameld. We kunnen hiervoor echter terugvallen op het onderzoek van De Brier et al. (1996). Uit dit onderzoek bleek onder meer dat twee bedrijven met een gelijkaardig niveau van opleidingsinvestering toch een heel andere kostenstructuur kunnen vertonen.

Zo maakt de betaling van externe vormingsleveranciers in kleine bedrijven een veel groter aandeel van de kosten uit dan in grote bedrijven. Wat het aandeel betreft van de loonkosten van eigen personeel, belast met de opleiding, is dit precies omgekeerd. Met deze verschillen in kostenstructuur moet rekening gehouden worden bij de uitwerking van financiële stimuleringsmaatregelen, die bijvoorbeeld soms de loonkosten uitsluiten van subsidiëring. Dit kan die bedrijven waar de loonkosten een groot deel van de opleidingskost uitmaken sterk benadelen.

2. *De onvolledigheid van de gehanteerde maatstaf.* In relatieve termen worden de opleidingsinvesteringen uitgedrukt als percentage van de totale loonkost. Deze maatstaf van het opleidingsinvesteringsniveau speelt een voorname rol, niet alleen in wetenschappelijk onderzoek, maar meer nog bij het uitwerken van streefcijfers op Europees vlak en in het beleid van de Vlaamse overheid en van de sociale partners. Denk hierbij aan het streefdoel van '1,9%' dat in het jongste interprofessioneel akkoord ingeschreven werd.

Een maatstaf mag echter maar gebruikt worden om streefcijfers te produceren als die maatstaf deugt. De maatstaf 'opleidingsinvestering als percentage van de totale loonkost' mag dan misschien nog de minst slechte onder de financiële kengetallen zijn, hij blijft erg onvolledig en daarmee ook ietwat misleidend. Dit wordt in het debat rond de verhoging van de opleidingsinvesteringen vaak vergeten. De maatstaf houdt namelijk geen rekening met de indirecte kosten van opleiding, meer bepaald de kosten verbonden aan het feit dat werknemers tijdens de deelname aan een opleiding niet kunnen worden ingezet voor hun normale productieve activiteiten. De kost van verloren output is moeilijk meetbaar, wordt daarom nooit opgenomen bij de kostenberekening, maar is daarom nog niet onbelangrijk. Door geen rekening te houden met de kosten van verloren output onderschatten we de totale opleidingskost voor bedrijven. De onderschatting is bovendien groter voor de kleine bedrijven. Met een groter personeelsbestand heeft men immers meer mogelijkheden en flexibiliteit om het opleidingsgebeuren zo te organiseren dat de repercussies voor de lopende productie of dienstverlening minimaal zijn. Dit stelt ook beperkingen op het terrein van de internationale vergelijking van opleidingsinspanningen. Indien er verschillen bestaan op het vlak van de arbeidsproductiviteit, dan kan de kost van een verloren uur arbeid ten gevolge van opleiding verschillend zijn in verschillende landen.

1. *De inaccuraatheden van de gehanteerde maatstaf.* Een andere vraag die in dit onderzoek opgeworpen werd, is of de maatstaf 'opleidingsinvestering als percentage van de totale loonkost' wel accuraat is. Men kan veronderstellen dat naarmate een opleiding een meer formeel karakter heeft, de kans ook toeneemt dat er exacte gegevens beschikbaar zijn met betrekking tot de kosten en de tijdsbesteding. Werkplekopleiding leidt echter onder een identificatieprobleem. Er is een reële kans dat dit identificatieprobleem zich vertaalt in een onderschatting van het aantal werkplekopleidingen. Bovendien is het bijzonder moeilijk om een exact cijfer te kleven op de kosten en duur van deze vorm van opleiding. In de survey gaf een relatief groot aandeel vormingsbedrijven aan geen werkplekopleiding te organiseren. Dit sterkt het vermoeden van een ernstig meetprobleem, dat de interpretatiemarge bij de duiding van de opleidingsinvesteringen sterk vergroot. Ook dit meetprobleem kan leiden tot een onderschatting van de werkelijke opleidingsinvestering. Ook hier dreigt de onderschatting groter te zijn bij kleine bedrijven.

Een andere tendens is de steeds ruimere inschakeling van ICT in het bedrijfsopleidingsbeleid. Een voorbeeld is web-based training. Hierbij worden opleidingsinhouden via het intranet aangeboden. Vaak zijn het hier de individuele werknemers die beslissen of en wanneer ze beroep doen op de aangeboden opleidingsinhouden. Ook hier rijst de vraag van de meetbaarheid van de opleidingsinspanning. De ontwikkelingskost is weliswaar meetbaar, maar of hier een zinvolle berekening van de tijdsbesteding en de loonkost mogelijk en zinvol is, is zeer de vraag.

Kortom, men moet zich ernstige vragen stellen bij de accuraatheid van de gegevens over de opleidingsinvestering van bedrijven. Dit is een probleem voor empirisch onderzoek op dit terrein, maar meer nog voor de ontwikkeling van ken-, stuur- en streefcijfers die voor beleidsdoeleinden en internationale benchmarking geproduceerd worden. Uit de analyses bleek bovendien dat het bedrijfsopleidingsbeleid moeilijk gevat kan worden in één enkel stuurgetal. Afhankelijk van het thema dat in beleidstermen centraal staat (verhoging van de investeringen, democratisering van de toegang tot opleidingen, etc.), dienen andere maatstaven zich aan als 'barometer' (investering, participatiegraad, opleidingskost per opgeleide werknemer, etc.).

1. *De onduidelijke betekenis van de gehanteerde maastaf: meer is niet altijd beter.* In dit project is er voor geopteerd om niet alleen informatie te verzamelen over de kwantiteit van de opleidingsinvestering, maar dit aan te vullen met gegevens over de kwaliteit van opleidingstrajecten. De meting van deze kwaliteit is lastig. In dit project werd de kwaliteit gemeten door na te gaan hoe intensief bedrijven de verschillende stappen van de opleidingscyclus volgen. Daarbij ging in de eerste plaats de aandacht naar de inspanningen op het vlak van voorafgaande behoefte detectie, formulering van leerdoelen, bepaling van evaluatiecriteria, meting van het effect van opleidingen, etc.

Opvallend is dat er een erg zwakke tot helemaal geen significante samenhang werd gevonden tussen het niveau van de opleidingsinvestering enerzijds, en de inspanningen in het voortraject (opleidingsbehoefteonderzoek en formuleren van leerdoelen) en natraject (evaluatie van opleidingseffecten) anderzijds. De bedrijven die meer investeren in opleiding zijn dus niet noodzakelijk bedrijven die meer zorg besteden aan de kwaliteit van de opleidingscyclus. Dit onderstreept de erg relatieve waarde van de omvang van de financiële investering in opleiding als indicator van de opleidingsinspanning.

Op zich is dit gebrek aan samenhang niet zo verbazingwekkend. Een goed uitgebouwd opleidingstraject start immers bij de signalering van een probleem of een behoefte. In een eerste stap van de opleidingscyclus, zelfs nog voorafgaand aan de behoefte detectie, moet men zich de vraag stellen of dat vastgestelde of verwachte probleem wel degelijk een opleidingsprobleem is. Hoe meer aandacht besteed wordt aan het voortraject (toetsing van het opleidingsnut, gerichte behoefte detectie), hoe groter de kans is dat de feitelijke opleidingsinspanningen zich zullen beperken tot de oplossing van reële opleidingsproblemen. In die zin hoeft een lager investeringsniveau niet noodzakelijk een gevolg te zijn van een gebrek aan opleidingsgezindheid. Het kan ook een teken zijn van effectief opleidingsmanagement, in de zin van een meer diepgaande screening van potentiële opleidingsproblemen. Een soortgelijke redenering geldt met betrekking tot effectevaluatie. Hoe meer inspanningen bedrijven leveren op het vlak van de evaluatie van de effectiviteit van opleidingen, hoe meer ze in staat zullen zijn effectieve van minder effectieve opleidingen te scheiden. Dit kan resulteren in een globaal lager investeringsniveau, maar tegelijk in een gemiddeld veel hogere effectiviteit van de opleidingsinspanning. Het kaf wordt als het ware van het koren gescheiden.

Uit deze resultaten kunnen lessen getrokken worden met betrekking tot het stimuleringsbeleid van overheid en sociale partners. In het verleden heeft men zich zo af en toe laten (mis)leiden door streefcijferfetisjisme. De beruchte 1,9% van de loonmassa die de sociale partners zich in het jongste interprofessioneel akkoord hebben vooropgesteld, is hiervan een getuige. Het nastreven van dit type streefcijfers straalt een 'meer is beter'-denken uit, dat op basis van de resultaten van dit project in vraag gesteld moet worden. Meer is niet altijd beter. Misschien is het zelfs beter om in bedrijven de randvoorwaarden voor een effectief opleidingsbeleid te versterken, in plaats van de financiële inspanning op zich te verhogen.

1. *De onduidelijke betekenis van de gehanteerde maastaf, deel 2.* De geringe kwaliteit van de opleidingsinvestering als maatstaf blijkt ook uit de analyses waarin het effect van het bestaan van

gesloten interne arbeidsmarkten op de opleidingsinvestering werd onderzocht.

Uit onze analyse blijkt dat bedrijven met een relatief gesloten interne arbeidsmarkt meer oog hebben voor de opleidingscyclus en vooral hogere scores laten optekenen op het vlak van voorafgaande behoefte-detectie. Typisch aan interne markten is dat de kans op doorstroming naar hogere functies voor ingezetenen groter is dan voor buitenstaanders. Interne markten kunnen bijdragen tot een beheerste en begeleide kwalificatieontwikkeling van de werknemers. In hiërarchisch lagere functies leren medewerkers de noodzakelijke vaardigheden. Ze worden aldus voorbereid op het vervullen van hogere functies. Opleidingsbeleid en promotiebeleid worden klassiek gezien als de twee belangrijke pijlers bij de uitbouw van een interne arbeidsmarkt.

Uit onze analyse blijkt echter dat het bestaan van een interne arbeidsmarkt geen invloed heeft op de opleidingsinvestering als percentage van de loonkost. Hiervoor zijn meerdere verklaringen aan te halen. Extern aanwerven gaat vaak gepaard met opleiding van nieuwkomers. Bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt werven ook extern aan, maar dan vaker op een lager niveau. Voor lagere functieniveaus is vaak minder opleiding nodig. De hogere functies worden veelal intern opgevuld. De 'vervangers' op deze niveaus zijn dan al langer vertrouwd met het bedrijf. Bovendien beschikken ze over meer bedrijfskennis. Dit zijn enkele redenen waarom interne opvulling van vacatures kan gepaard gaan met een lagere opleidingskost dan wanneer direct een externe nieuwkomer wordt gepiloteerd op de vacante, hogere functie. Bovendien bouwen bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt op langere termijn een gekwalificeerd personeelsbestand op. Opleiding is dan veeleer een investering dan een kost. Door voortdurend te werken aan een gekwalificeerd personeelsbestand kunnen ze de kost over een langere periode spreiden. Bovendien kan de interne markt deze bedrijven ervoor behoeden dat de opgebouwde kennis verloren gaat. Bedrijven met een gesloten interne arbeidsmarkt hebben bijgevolg meer kans om van het rendement van hun investering te genieten. Opvallend is overigens dat bedrijven met een interne markt wel actiever de opleidingscyclus volgen. Deze bedrijven gaan dus blijkbaar wel systematischer om met opleiding.

1. *Levenslang leren of smeerolie?* De 'relatieve instroom' van personeel blijkt een belangrijke determinant van de investering in opleiding te zijn. Naarmate een bedrijf meer nieuwe medewerkers krijgt, investeert het ook meer in opleiding. Het is overigens opvallend dat een groot aantal bedrijven 'de aanwerving van nieuwe werknemers' aangeeft als een belangrijke factor die aan de basis ligt van nieuwe opleidingsbehoeften. Het is opvallend dat het opleidingsgebeuren in bedrijven zich sterk concentreert op instroom- en vervangingsproblemen. In die zin wordt bedrijfsopleidingsbeleid soms wat te voortvarend als cruciaal instrument van LevensLang Leren voorgesteld. Bedrijfsopleiding fungeert in belangrijke mate als een smeerolie die de wrijvingen tussen onderwijs en arbeidsmarkt of tussen externe en interne arbeidsmarkt moet bestrijden. Dit is overigens een belangrijke functie van bedrijfsopleiding. De overheid moet zich echter bewust zijn van het feit dat de subsidiëring en ondersteuning van het opleidingsbeleid misschien meer ten goede komen aan de wervingspolitiek van bedrijven dan aan het mooie ideaal van LevensLang Leren.
2. *Vormingsbedrijven, niet-vormingsbedrijven.* Uit analyses op de Sociale Balans blijkt dat het aandeel niet-vormingsbedrijven omvangrijk blijft (Herremans, 1999). Indien de overheid zich als doel blijft stellen om de totale investering in menselijk kapitaal op te drijven, dan moet aan een tweesporenbeleid gedacht worden. Vormingsbedrijven en niet-vormingsbedrijven vergen een andere behandeling. Als de bestaande financiële steunmaatregelen er al in slagen om het investeringsniveau op te krikken - dat is een vraag die niet aan bod kwam in dit project -, dan zullen ze vermoedelijk enkel de vormingsbedrijven stimuleren. Indien een bedrijf het (strategisch) belang van bedrijfsopleiding niet onderkent, dan zal het toekennen van een voordeel in de bedrijfsfiscale sfeer dat bedrijf vermoedelijk niet op andere gedachten brengen (Serroyen, 1999). Kortom, financiële stimuli

zijn niet altijd de meest geschikte middelen om van niet-vormingsbedrijven opleiders te maken.

In die zin is een mogelijk neveneffect van financiële stimuleringsstrategieën dat ze de afstand tussen vormings- en niet-vormingsbedrijven vergroten. Deze grotere ongelijkheid moet niet noodzakelijk geïnterpreteerd worden als een 'ongewenst' neveneffect. Integendeel, het kan zelfs een bewuste strategie zijn en misschien zelfs een goede praktijk op het vlak van industrieel beleid om in de eerste plaats de sterke spelers, die bepalend zijn voor de economische toekomst van Vlaanderen en de binding van het industriële weefsel, verder te versterken. Dat is een politieke keuze, en niet noodzakelijk een slechte.

1. *Het relatieve belang van de bedrijfsomvang.* Uit de analyses waarin de keuze tussen wel en niet investeren verklaard wordt, blijkt dat de bedrijfsgrootte een significant effect heeft. De niet-vormingsbedrijven concentreren zich hoofdzakelijk bij de bedrijven met minder dan 50 werknemers. Deze bevinding zal niemand verrassen. Ze wordt bevestigd door analyses op de Sociale Balans (Herremans, 1999), die aangeven dat de participatiekans van werknemers in grote ondernemingen 34,1% bedraagt en in KMO's slechts 1,3%. De totale opleidingskosten worden op 1,5% van de loonmassa geschat voor de grote ondernemingen, en slechts op 0,1% in de KMO's.

Toch willen we opmerken dat soms in te sterk veralgemenende termen gesproken wordt over het gebrek aan strategisch opleidingsbeleid in kleine bedrijven. Drie vaststellingen dwingen ons tot meer nuance. De eerste heeft betrekking op de afwijking van de softwaresector. De kritische drempel waar beneden de kans beduidend toeneemt dat het bedrijf helemaal niet in opleiding zal investeren, schijnt niet, of veel minder, te bestaan in de softwaresector. Ongeacht de grootte van het bedrijf wordt daar geïnvesteerd in opleiding. Dit wijst op een belangrijke sectorale differentiatie inzake opleidingsbeleid, een differentiatie die zich ook in de beleidsondersteuning moet doorzetten.

Een tweede vaststelling heeft betrekking op de vormingsbedrijven. Indien we de analyse beperken tot de vormingsbedrijven, dan is het effect van de organisatieomvang veel geringer dan vaak verondersteld wordt. In de meeste analyses verdwijnt het effect van de organisatieomvang volledig. Hierbij moet in het achterhoofd gehouden worden dat eenzelfde opleidingsinspanning in een klein bedrijf met een grotere kost gepaard kan gaan. Grotere bedrijven hebben schaalvoordelen op het vlak van de organisatie van opleiding, de spreiding van het risico dat opgeleide werknemers kunnen verdwijnen en de organisatie van de productie.

Ten derde kan worden opgemerkt dat er nog weinig bedrijfsactiviteiten denkbaar zijn die lang kunnen overleven als ze niet een minimum aan opleiding zouden besteden. In die zin moet de gemeten nulinvestering bij vele kleine bedrijven gerelativeerd worden. De mogelijke onderschatting van het investeringsvolume ten gevolge van meetfouten zal immers typisch meer spelen bij kleine dan bij grotere bedrijven (cfr. supra).

1. *De kleintjes en hun (gebrek aan) investering.* Blijft natuurlijk de vaststelling dat de niet-vormingsbedrijven zich concentreren bij de bedrijven met minder dan 50 werknemers. Als we spreken over een tweesporenbeleid, waarbij één spoor zich richt op de vormings- en een ander op de niet-vormingsbedrijven, dan moet geconcludeerd worden dat het tweede spoor zich vooral op de kleine bedrijven moet richten. Strategieën die thuishoren in dit tweede spoor zijn :

Het voortzetten van de investeringen in de uitbouw van een uitgebreid en tevens flexibel extern opleidingsaanbod voor die bedrijven die onvoldoende schaal hebben om zo'n aanbod zelf te creëren.

De versterking van de flexibiliteit van het extern opleidingsaanbod door frequente opleidingsbehoefte detectie (b.v. per sector, per functiegroep, per doelgroep) en sturing op subregionaal niveau.

De versterking van de sensibiliseringscapaciteit door het netwerk van opleidingsadviseurs

(b.v. vanuit sectorfondsen) uit te breiden (Sap, 1999).

De creatie van meer transparantie op de opleidingsmarkt. Transparantie kan op diverse manieren gecreëerd worden. Een minimale stap is het in kaart brengen én ordenen van het opleidingsaanbod (cfr. Edufora). Een tweede stap is een meer directe koppeling van opleidingsbehoefteonderzoeken aan opleidingsaanbodadvies. Een derde stap is het werken met kwaliteitslabels voor externe opleidingen. Daarnaast moet er meer geïnvesteerd worden in assessment- en certificatieprocedures, ook en vooral van vaardigheden verworven via werkplekopleidingen. Transparantie betekent voor bedrijven immers niet alleen zicht hebben op het aanbod, maar vooral ook beschikken over voldoende informatie om het 'kaf' van het 'koren' te scheiden.

In stand houden van de bestaande mutualisering van opleidingsgelden in de sectorfondsen. Deze sectorfondsen spelen een cruciale rol bij de realisatie van de vorige strategieën. In de mate dat die mutualisering echter gepaard zou gaan met een toenemende externalisering van opleidingsinspanningen, kan de integratie van deze inspanningen in het strategisch bedrijfsbeleid in het gedrang komen (Andries, 1999). De huidige trend om VDAB, CMO's en sectorfondsen in te schakelen voor de promotie van opleidingsplanning (cfr. De Koster, 2000), kan in die zin alleen maar aangemoedigd worden. Een opleidingsplan kan dienst doen als instrument voor een meer planmatige aanpak en de integratie van het opleidingsbeleid in het HRM.

De versterking van de bedrijfskundige vorming van bedrijfsleiders. Uit een onderzoek naar de determinanten van falen van kleine bouwbedrijven (Maes, Sels & Roodhooft, 2000), komt het niveau van bedrijfskundige vorming van de zaakvoerder als belangrijkste determinant van falen naar voren. Dit toont aan dat, vooral bij kleine bedrijven, het strategisch bedrijfsopleidingsbeleid zich niet mag beperken tot wat we klassiek werknemersopleiding noemen. Ook de werkgeversopleiding maakt er integraal deel van uit. Men kan bovendien veronderstellen dat sensibilisering voor bedrijfsopleidingsbeleid moet starten bij de vorming van bedrijfsleiders. In de bedrijfskundige vorming voor zaakvoerders kan meer aandacht besteed worden aan de uitbouw van het personeelsbeleid in kleine bedrijven en het belang van opleiding in dat kader.

2. *Werken in netwerken: het belang van opleidingsconsortia.* Een belangrijke drempel op het vlak van opleidingsbeleid is de hoge ontwikkelingskost. Die kost stelt vooral problemen bij de uitbouw van bedrijfsinterne opleiding. Bovendien kan die ontwikkeling een steeds meer gespecialiseerde aangelegenheid worden én een groter aandeel van de opleidingsinvestering weggakpen, naarmate de integratie van ICT zich doorzet (cfr. bulletinboard-systemen, screen sharing, web-based training, etc.). Samenwerking tussen bedrijven bij de ontwikkeling van opleidingsinhouden en -methodieken lijkt dan ook aan belang te winnen. Men kan zich de vraag stellen of het financiële stimuleringsbeleid zich in de toekomst niet meer zal moeten richten op de aanmoediging van deze vormen van netwerking. Netwerking kan de return van eenzelfde financieel investeringsniveau sterk verhogen. De investering komt namelijk meer spelers ten goede. Hierbij kan overigens ook gedacht worden aan de integratie van kleinere spelers (de KMO's) in de netwerken van grote spelers op de opleidingsmarkt. De grote spelers kunnen zo, parallel aan hun ontwikkelingsinspanningen, het peterschap van enkele kleine spelers opnemen. De kleine spelers krijgen zo een soort 'on-the-job'-training in bedrijfsopleidingsbeleid.
1. *Menselijk kapitaal heeft benen.* In het debat over bedrijfsopleiding wordt vaak veel te makkelijk uitgegaan van een negatieve relatie tussen vrijwillig verloop en opleidingsinvestering. Een hoog verloop kort de terugverdienperiode van investeringen in menselijk kapitaal in, en drukt zo de investeringsbereidheid. Wat we in dit rapport aangetoond hebben, is dat in de wetenschappelijke literatuur helemaal geen eensgezindheid bestaat over het verband tussen het verloop en

opleidingsinvestering. Er wordt zelfs gewezen op de mogelijkheid van een positieve relatie. Personeelsverloop kan zelfs de rol spelen van een opleidingsdriver. Met elke uitstroombeweging ontstaat immers een vacature, en met die vacature ook een behoefte aan (initiële) opleiding. Een hoge opleidingsintensiteit wordt dan een mechanisme voor de transfer van bedrijfskennis naar nieuwkomers of vervangers.

De resultaten van onze analyses ondersteunen deze tweede redenering. De vrijwillige uitstroom heeft een positief effect op de omvang van de investering. Dit effect kan overigens op verschillende manieren worden geïnterpreteerd. Enerzijds kunnen bedrijven met een groot aantal afvloeiingen op initiatief van de werknemers geneigd zijn meer opleiding te verschaffen om de werknemers aan hun bedrijf te binden (retention management). Een grote vrijwillige uitstroom stimuleert dan het geven van opleiding. Meer diepgaande analyse van de concrete problemen die aanleiding geven tot opleiding in bedrijven, maakt deze uitleg echter weinig plausibel. Een meer plausibele uitleg is dat de vrijwillige uitstroom inderdaad als opleidingsdriver functioneert. Als een werknemer het bedrijf verlaat, creëert dit een gemis aan kennis dat door opleiding kan worden opgevuld (vervangingsinvestering). We kunnen echter niet uitsluiten dat de causaliteit moet omgedraaid worden. Het kan immers ook acceptabel lijken dat de opgeleide werknemers worden afgesnoept door andere bedrijven en dus vlugger het bedrijf verlaten door een betere positie op de arbeidsmarkt. Hoe de relatie ook is, dit type resultaten geeft extra voeding aan het debat over de risico's van bedrijfsopleiding. Het scherpt de twist over het juridisch wel of niet accepteren van een scholingsbeding verder aan.

1. *De kans op scholing, ongelijk verdeeld.* Uit de analyse blijkt dat de bedrijven die niet investeren in opleiding eerder bedrijven zijn met een hoog aandeel arbeiders en een klein aandeel hooggeschoolden. Ook de participatiegraad wordt door deze kenmerken beïnvloed. In bedrijven met een hoge concentratie hooggeschoolden, liggen de kansen op participatie beduidend hoger. Naarmate het aandeel ouderen en het aandeel vrouwen toenemen, daalt de participatiegraad. Deze effecten zijn echter niet statistisch significant.

Deze resultaten bevestigen eerder onderzoek dat aanwijst dat hoger opgeleiden meer kansen krijgen om opleidingen te volgen (Matteüseffect). Voor ondernemingen blijkt een hoog initieel opleidingsniveau een indicatie van de mate van verdere schoolbaarheid van het personeel. Indien een hoogopgeleide werknemer een bedrijfsopleiding doorloopt, dan is de kans dat zijn productiviteit nadien toeneemt groter dan in het geval van een on- of laaggeschoolde (Shields, 1998). Bovendien zullen degenen die in het verleden meer onderwijs gevolgd hebben, zelf een groter vertrouwen hebben in de zinvolheid en het mogelijke succes daarvan. Laag- of ongeschoolden hebben vaak negatieve ervaringen gehad met het schoolse systeem. Dit kan leiden tot een hogere psychologische barrière om deel te nemen aan opleiding.

We vonden geen indicaties van een samenhang tussen de leeftijdsopbouw in het bedrijf en de opleidingsinvesteringen. Dit betekent geenszins dat de opleidingsinspanningen gelijk verdeeld zijn over alle leeftijden. Het is namelijk best mogelijk dat in een bedrijf met een relatief oudere populatie werknemers en een hoge opleidingsinvestering, deze investering alsnog volledig naar de jongeren stroomt. Wat de participatie aan opleiding betreft, leert vroeger onderzoek bij werknemers ons overigens dat de werknemers tussen de 20 en 30 jaar het meest aan opleiding deelnemen. Na het dertigste levensjaar neemt de deelname aan opleiding geleidelijk af. Vanaf 45 of 50 jaar is er sprake van zeer beperkte deelname aan bedrijfsopleidingen (Denys, 1995; Boot, 1988).

Ook langs de lijn 'arbeider/bediende/kaderlid' loopt de verdeling van de opleidingskansen niet gelijk. De participatiegraden van kaderleden liggen hoger dan deze van arbeiders. Een belangrijke vraag is of bedrijven die een hoge participatie onder managers kennen, ook meer bedienden en arbeiders toegang geven tot bedrijfsopleiding. Men zou een soort 'trickling down' effect kunnen veronderstellen.

Dit houdt in dat bedrijven starten met opleiding aan de top van de organisatie. Dit kan leiden tot kaderleden die meer opleidingsgezind zijn en vervolgens de deur ook voor de ondergeschikten open zetten. Deze hypothese kan strikt genomen pas getoetst worden wanneer in de toekomst paneldata over de vraagzijde van de arbeidsmarkt beschikbaar worden. Wel blijkt uit de analyses dat er vooral een hoge correlatie is tussen de participatiegraad voor bedienden en deze voor kaderleden. Veel opleiding voor kaderleden lijkt dus niet echt 'ten koste' te gaan van de opleiding van bedienden. Dit is deels ook te verklaren uit het feit dat sommige bediendenfuncties zich vaak op één carrièrelijn bevinden met sommige kaderfuncties (*line of progression*). De correlaties tussen de participatiegraden voor kaderleden en arbeiders respectievelijk bedienden en arbeiders zijn weliswaar significant, maar tevens een heel stuk kleiner.

De investeringen per opgeleide werknemer verschillen zeer sterk, afhankelijk van het statuut van de werknemer. Kijken we naar de verhoudingen van de mediaanwaarden, dan blijkt de mediaanwaarde voor de kaderleden (in BEF opleidingsinvestering per opgeleide werknemer) drie maal hoger te liggen dan deze voor de arbeiders. De mediaanwaarde voor de kaderleden is 1,77 maal hoger dan deze voor de bedienden. Kortom, hoe 'hogere' het statuut van de werknemer, hoe meer middelen per opgeleide werknemer worden gepend. Deze verschillen zijn vanzelfsprekend deels te verklaren door de verschillen in lonen. We willen er dan ook op wijzen dat de cijfers niet onmiddellijk in termen van ongelijkheid geïnterpreteerd moeten worden. Het is overigens mogelijk dat de ontwikkelings-, installatie- of inkoopkosten voor managementopleidingen hoger liggen en dat de verschillen dus ook een kosten- en niet alleen een kansongelijkheid weerspiegelen.

1. *Geen kans voor de kansgroepen.* Bedrijfsopleidingen worden niet afgestemd op de zogenaamde kansgroepen. Nochtans hebben precies deze groepen belang bij uitbreiding van hun 'employability'. Uit het empirisch onderzoek komt naar voren dat bedrijven geen specifieke vormingsinspanning leveren voor oudere werknemers, werknemers met een bedreigde job, laaggeschoolde groepen of etnische minoriteiten. Segregaties en segmentaties op de arbeidsmarkt worden onder meer gecreëerd aan de vraagzijde. Die vraagzijde werkt geenszins zelfcorrigerend via gerichte scholingsinspanningen.

Om dit correctiegedrag enigszins te stimuleren, kunnen meerdere paden gevolgd worden. Men kan vooreerst van de stelling vertrekken dat scholing van kansgroepen geen opdracht is van bedrijven. Deze stelling verhoogt het belang van een sterk bedrijfsextern opleidingsaanbod, dat die correcties wel enigszins kan doorvoeren. Men kan ten tweede van de stelling vertrekken dat de opleiding van die kansgroepen die de poort passeren ook binnen de bedrijfsmuren moet gebeuren. Gezien het grote belang van investering in hun inzetbaarheid, zou de omvang van steunmaatregelen gekoppeld kunnen worden aan de mate waarin deze kansgroepen participeren aan interne opleiding. Investering in de kwalificaties van deze groepen kan voor een bedrijf immers extra kosten meebrengen (grotere achterstand, meer zorg voor de transfer na de opleiding, etc.). Dit is duidelijk een domein waar de beleidsthema's 'diversiteit' en 'levenslang leren' elkaar kruisen.

1. *Levenslang leren, syndicaal terrein?* Meerdere studies wijzen op een positief verband tussen vakbonds aanwezigheid en opleidingsinvesteringen (Van Hees, 1993). De veronderstelling is daarbij dat vakbonden voor werknemers een spreekbuis vormen, waarlangs ze hun (opleidings)noden kenbaar kunnen maken. Hier zou ook een indirect effect kunnen spelen. Het is namelijk niet ondenkbaar dat, door de aanwezigheid van vakbonden, werknemers zich zekerder voelen (minder bedreigd door veranderingen in arbeidsprocessen). Hendry et al. (1988) zien vakbonden bovendien als 'training watchdogs', die druk uitoefenen op bedrijven om op te leiden. Vakbonden zouden er bovendien beter over waken dat 'alle' werknemers gelijke kansen krijgen om zich bij te scholen (Auer, 1995). We verwachtten dan ook dat precies in die bedrijven waar de vakbonden invloed hebben op



het opleidingsbeleid, de participatiegraden hoger zijn.

De verwachting wordt niet bevestigd. Er zijn overigens nauwelijks bedrijven in onze steekproef waar de syndicale delegatie of de vakorganisaties via hun rol in de ondernemingsraad, een serieuze invloed (kunnen of willen) uitoefenen op het bedrijfsopleidingsbeleid. Inzake bedrijfsopleidingsbeleid en levenslang leren zijn de vakorganisaties vooral actief op interprofessioneel niveau en op het niveau van de sectoren, maar veel minder op het bedrijfsniveau. Mogelijk houdt de klassieke Fordistische boedelscheiding, waarbij bedrijfsopleiding van bedrijfswege geïnterpreteerd wordt als een veeleer 'productieve' dan 'distributieve' materie, nog steeds stand. Het is overigens niet ondenkbaar dat vakorganisaties deze boedelscheiding zelf versterken. Mogelijk zien zij in eerste instantie enkel belangen in opleidingen die onmiddellijk relevant zijn in het kader van het arbeidsomstandighedenbeleid (veiligheid, hygiëne en gezondheid) of in de vorm van een arbeidsvoorwaarde die de arbeidsmarktpositie van de werknemer ten goede komt, en veel minder in opleidingen die in de eerste plaats de produktiviteit van het bedrijf ten goede komen (winst).

1. *Investeren in menselijk kapitaal, niet alleen een kwestie van opleiden.* Opleidingsintensieve bedrijven zijn ook HRM-intensieve bedrijven. Naarmate bedrijven meer van goede 'HRM-praktijken' toepassen, leveren ze ook een grotere opleidingsinspanning. Dit sterkt het vermoeden dat een strategisch opleidingsbeleid veeleer uitgebouwd wordt door die bedrijven die ook op andere HRM-domeinen een proactieve strategie uitwerken.

Deze bevinding sluit aan bij internationaal onderzoek, dat er op wijst dat HRM maar een verschil maakt als een hoge graad van interne consistentie van HRM-praktijken op verschillende domeinen bereikt wordt. Huselid (1995) spreekt in dit verband over *bundles of internally consistent HRM practices* die samen inwerken op de bedrijfsresultaten. Ichniowsky, Shaw en Prensushi (1995) spreken over *complementarities in HRM-practices*. Het is immers niet voldoende dat twee HRM-praktijken onderling consistent zijn, ze moeten vooral 'elkaar versterken'.

Het belang dat gehecht wordt aan personeelsbeleid is een rechtstreeks gevolg van de visie van het management ten aanzien van het personeel. Beschouwt men de medewerkers als individuen met aspiraties, behoeften, competenties en specifieke vaardigheden, dan is de kans behoorlijk groot dat deze individuen ook worden aangemoedigd om zichzelf te ontplooiën. Men spreekt over een *employee development*-strategie (Purcell & Ahlstrand, 1995). Onze analyses bevestigen resultaten van buitenlands onderzoek, die uitwijzen dat een dergelijke stimulerende bedrijfsomgeving de opleidingsinspanning van bedrijven bevordert en de participatie van het personeel ten goede komt. Deze resultaten relativeren tevens het effect dat bereikt kan worden met een 'aspectbeleid', dat enkel gericht is op stimulering van het opleidingsbeleid. Het uiteindelijke doel van het beleid ten aanzien van de vraagzijde beperkt zich best niet tot het verhogen van de opleidingsinspanning. Bedrijfsopleiding is slechts één van de middelen die kunnen bijdragen aan een model van 'baanbrekend ondernemen', dat goede economische prestaties en brede maatschappelijke participatie combineert.

1. *Zelfsturend teamwork en opleidingsinvestering.* In onderzoek worden veelal positieve correlaties gevonden tussen veranderingen in organisatie- en taakstructuur en opleidingsinspanningen. Ontwikkelingen in arbeidsprocessen, in welke richting ze ook gaan, zijn een driver voor opleidingsinvesteringen. Uit onze analyses bleek alvast dat de graad van opleidingsinspanning lager is in bedrijven met erg stabiele productieprocessen. Zo bleek dat naarmate een groter aandeel van de eindproductie bestaat uit standaardproducten, de onderneming ook minder opleidingsintensief wordt.

Toch is ook de richting van de organisatieverandering belangrijk. Zo blijkt er een significante relatie te bestaan tussen de mate waarin bedrijven een structuur rond zelfsturende teams uitbouwen en de

opleidingsinspanning. Invoering van zelfsturende teams stelt in elk geval belangrijke eisen aan de competenties van de teamleden. Niet alleen vloeit uit de eisen van bredere inzetbaarheid van teamleden voort dat ze breder geschoold moet worden (multi-skill). Ook uit het zelfsturingsprincipe vloeien nieuwe competentie-eisen voort.

1. *Opleiden is één zaak, strategisch opleiden een andere.* In het kader van het strategisch bedrijfsopleidingsbeleid wordt steeds weer gewezen op het belang van een sterke afstemming van de opleiding op de strategische keuzes van het bedrijf. Strategisch opleiden en leren impliceert immers dat leren en competentieontwikkeling in dienst staan van de organisatiedoelen. Strategisch opleiden is in wezen niet veel anders dan het in geschikte leerprogramma's omzetten van die competenties en prestaties die noodzakelijk geacht worden om de organisatiestrategie te realiseren. De vertaling van strategische doelen in leerprogramma's verloopt idealiter met behulp van zogenaamde *opleidingsplannen*. Ook de inschakeling van *opleidingsbudgetten* verhoogt de kans dat het opleidingsbeleid betrokken wordt in de globale bedrijfsplanning. Werken aan bedrijfsopleiding is dus niet alleen een kwestie van verhoging van de inspanning, maar misschien meer nog een kwestie van accurate opleidingsplanning. Op dit vlak tekenen zich positieve tendensen af. Zo wordt het gebruik van opleidingsplannen vandaag sterk aangemoedigd, omdat het dienst kan doen als instrument voor een meer planmatige benadering en de integratie van het opleidingsbeleid in het human resource management kan versterken. Zo valt op dat het uitwerken van opleidingsplannen meer en meer opduikt in collectieve arbeidsovereenkomsten en dat het opstellen van zo'n plan ook als vereiste wordt vooropgesteld wil een bedrijf bijvoorbeeld kunnen genieten van tussenkomsten van ESF 4. In dezelfde richting gaan initiatieven om consultants ter beschikking te stellen aan sectorfondsen, VDAB en CMO's voor de promotie van opleidingsplanning. Uit de gegevens van dit onderzoek kan echter afgeleid worden dat in elk van de sectoren een minderheid van de bedrijven een opleidingsplan uitgewerkt heeft. In de grafische nijverheid is dat zelfs een verwaarloosbaar aandeel van de vormingsbedrijven. Formele opleidingsbudgetten komen voor in een meerderheid van de vormingsbedrijven uit software en voeding, maar veel minder in de twee andere sectoren. Uit deze gegevens kan opgemaakt worden dat een blijvende ondersteuning van de opleidingsplanning in bedrijven zich ook in de toekomst opdringt. Op basis van onze analyses kan alvast geconcludeerd worden dat bedrijven die beschikken over een opleidingsplan, ceteris paribus, beduidend meer middelen investeren in opleiding dan bedrijven die geen plan uitgewerkt hebben. Ook de participatiegraad ligt er merkkelijk hoger.
1. *De cirkel is niet rond.* Een apart luik in dit onderzoek had betrekking op de vraag of bedrijven met hun opleidingen planmatig omgaan. Daartoe werd nagegaan hoeveel energie besteed wordt aan het voortraject (behoefte detectie en formulering van leerdoelen) en het natraject van opleiding (transfer en effectevaluatie). Het beeld dat naar voren komt is allerm minst dat van een volwassen opleidingscyclus. De cirkel is lang niet rond. Het belang van behoefte detectie in het kader van bedrijfsopleiding is nochtans vrij evident. Het analyseren van de opleidingsbehoeften geeft organisaties een doel en een richting bij het investeren in het personeel. Zelfs als de behoefte duidelijk is, moet bepaald worden welke specifieke kennis en vaardigheden nodig zijn, teneinde een juiste opleiding (juiste methode) te kunnen selecteren. In dit rapport hebben we aangetoond dat behoefte detectie grosso modo op drie niveaus kan betrekking hebben: dat van de organisatie en haar strategie (*organisatieanalyse*), dat van de op te leiden doelgroep (*doelgroepenanalyse*) en dat van de functies waarop deze doelgroep ingezet wordt (*functieanalyse*). Functieanalyse is een activiteit die redelijk verspreid is in vormingsbedrijven. Dit geldt in veel mindere mate voor de organisatie- en de doelgroepenanalyse. Nochtans is doelgroepenanalyse van bijzonder belang om de effectiviteit van de opleiding te garanderen. Een doelgroepenanalyse levert

de organisatie immers inzicht in de specifieke verwachtingen en wensen (wat zich kan vertalen in specifieke opleidingsinhouden) en het beginniveau van de cursisten (wat zich ook kan vertalen in meer aangepaste opleidingsmethodieken). Overigens blijkt slechts 21.3% van de vormingsbedrijven over een instrumentarium te beschikken dat gehanteerd kan worden om competenties en vormingsnoden van medewerkers te detecteren.

Behoeftedetectie wordt vaak geassocieerd met lange, omslachtige procedures en onhandige rapporteringsinstrumenten. Nochtans kan op een eenvoudige wijze gebruik gemaakt worden van bijvoorbeeld functioneringsgesprekken voor doelgroep- en zelfs functieanalyse. Uit de analyses bleek overigens dat de participatiegraad in die bedrijven die bij zulke individuele gesprekken plaats laten voor de detectie van opleidingsbehoeften, gemiddeld meer dan 13% hoger ligt dan in bedrijven die dat niet doen. Ook de opleidingsinvestering ligt er hoger. Een mogelijke interpretatie is alvast dat juist dankzij de organisatie van individuele gesprekken over opleidingsbehoeften ook supplementaire noden komen bloot te liggen.

1. *Effectevaluatie*. In de wetenschappelijke literatuur worden tal van oorzaken voor de onderinvestering in bedrijfsopleidingen aangehaald. Eén belangrijke oorzaak betreft de moeilijkheid om de effecten van bedrijfsopleiding te bepalen. Dit meetprobleem stelt zich op meerdere niveaus. Vooreerst zijn er weinig accurate instrumenten voorhanden om het effect op het leervermogen of het gedrag van werknemers te bepalen. Nog moeilijker is de meting van langetermijneffecten op de afdelingsperformantie. Deze onzekerheid over de effecten van een opleiding werkt een minimalistische benadering in de hand.

Met het probleem wordt echter tevens het belang aangetoond. Effectevaluatie is belangrijk om de bijdrage die via opleiding gerealiseerd kan worden op te meten. Evaluatie vervult een sleutelrol in elk opleidingsproces. Evaluatie zorgt voor feedback over de effectiviteit van de gebruikte opleidingstechnieken, over de mate waarin gestelde objectieven worden gehaald en de mate waarin de noden, die aan de basis van de opleiding lagen, zijn ingevuld.

Bij de uitwerking van de resultaten werd er op gewezen dat effectevaluatie op verschillende niveaus kan betrekking hebben. Tijdens de opleiding kan men evalueren op de niveaus van 'reacties' (in eerste instantie de tevredenheid van de cursisten) en 'leren' (de mate waarin de attitudes, de kennis of vaardigheid uitgebreid is ten gevolge van de opleiding). Een evaluatie tijdens de uitvoering van de job, korte tijd na de opleiding, situeert zich in zijn model op het niveau van het 'gedrag' (de mate waarin het aangeleerde getransfereerd is naar de werksituatie). De evaluatie op langere termijn zal vooral tot doel hebben de effecten op de 'kwaliteit van de organisatie' te meten (b.v. beheersbaarheid, productkwaliteit, levertijd, flexibiliteit, productiviteit). Uit de analyses kunnen we leren dat enkel de meting van reacties op de opleiding (tevredenheid bij de deelnemers) ingeburgerd is in de vormingsbedrijven.

Ook effectevaluatie wordt geassocieerd met complexe methodieken waarvan het gebruik zo tijdsintensief is dat toepassing veeleer leidt tot een onnodig hogere opleidingskost. Veel hangt echter af van wat precies geëvalueerd wordt op welk niveau. Merken we overigens op dat evaluatie niet altijd betrekking hoeft te hebben op de kwaliteit van de verstrekte opleiding, maar ook op het communicatiepotentieel van de opleidingsverantwoordelijken en de mate waarin zij hun beleid afstemmen op de desiderata van top- en lijnmanagement. Maatstaven die hiertoe nuttig kunnen zijn, zijn de tevredenheid van interne klanten, de mate waarin de opleidingsstrategie afgestemd is op de business plans van het lijnmanagement (als die er al zijn) of de frequentie van consultatie met het lijnmanagement (Tsui, 1987).

1. *LLL*. Als we de vorige conclusies overlopen, kan men zich de vraag stellen of het stimuleringsbeleid van overheid en sociale partners zich niet meer op de zogenaamde 'randvoorwaarden' voor een

effectief bedrijfsopleidingsbeleid moet richten, en minder op de verhoging van het investeringsniveau op zich. Hier is een rol weggelegd voor de sectorale opleidingsinitiatieven en andere opleidingsexperten, die hun know-how kunnen aanwenden om bedrijven te ondersteunen bij de uitbouw van een effectieve opleidingscyclus. Hierbij kan gedacht worden aan het uitwerken en helpen implementeren van eenvoudige modellen voor (strategische) planning, de uitwerking van instrumenten voor behoeftedetectie, het verstrekken van advies om de transfer tussen opleiding en werkplek te verbeteren, etc.

Subsidiestelsels moeten zich in de toekomst minder oriënteren op verhoging van de opleidingsinspanning, en meer op verbetering van de kwaliteit van de reeds geleverde opleidingsinspanning. Hierbij kan onder meer gedacht worden aan een soort LLL-label ('LevensLang Leren'), een kwaliteitslabel voor bedrijfsopleiding of competentie management. Zo'n label vergt vanzelfsprekend dat een model van bedrijfsopleidingsbeleid ontwikkeld wordt, dat als toetssteen bij de toekenning van zo'n label gehanteerd kan worden. In plaats van de opleidingsinspanning op zich financieel te stimuleren, zou men kunnen overwegen om het behalen van dit label financieel aan te moedigen. Dit kan bedrijven ertoe aanzetten de opleidingsinspanningen meer proactief uit te bouwen, beter te verankeren in het personeelsbeleid en sterker aan te sluiten bij het strategisch bedrijfsbeleid. Dit kan leiden tot een hoger rendement van de opleidingsinvestering. De bedrijven die het label behalen kunnen bovendien als 'good practice case' de andere vormings- en niet-vormingsbedrijven inspireren. Het kwaliteitslabel kan hun imago op de arbeidsmarkt ten goede komen en ook de bedrijfsinterne positie van VTO-managers versterken.