

# Doorleren ook in krappe tijd

Hoewel de arbeidsmarkt aan lijkt te trekken, houden werkgevers de hand op de knip wat betreft de opleidingsuitgaven. Wat nu?

**Christine Lucassen**  
Amsterdam

Werkgevers gaven de afgelopen twee jaar minder uit aan scholing van hun medewerkers dan ze van plan waren, en voor dit jaar ligt er nog minder in het verschiet. Vorig jaar spendeerden organisaties die meededen aan recent onderzoek van Berenschot gemiddeld € 794 per medewerker aan opleidingen, terwijl er € 934 was begroot. Organisaties in de industrie en nijverheid en kennisintensieve dienstverlening staken vorig jaar zelfs ruim 25% minder in opleiding van hun medewerkers dan twee jaar eerder. Voor 2011 staat er volgens de 'Ken- en stuurgetallen benchmark' gemiddeld € 906 per medewerker aan opleidingsbudget gepland, 3% minder dan begroot voor 2010.

Daarvan blijft echter een deel op de plank liggen; het verschil tussen de geplande en de gerealiseerde scholingsuitgaven steeg in 2010, benadrukt Steven Marshall, consultant bij Berenschot en coauteur van het onderzoek. Binnen de kennisintensieve dienstverlening is ongeveer een vijfde van het algemene opleidingsbudget vorig jaar niet opgemaakt, zo staat in het onderzoek, dat in september volledig wordt gepubliceerd.

Marshall schrijft dat toe aan het feit dat in die sector managers veelal tegelijk budgethouder zijn: 'In de zorg zijn managers ook budgethouder maar staan de geldpotten voor opleidingen vast. Ze zijn gelabeld als opleidingsbudget en er kan niet mee worden geschoven. Dat is heel anders in sectoren waar meer sprake is van ondernemerschap binnen de organisatie.' Met name opleidingen die veel kosten en weinig rendement op de korte termijn opleveren, zogeheten 'tevredenhouders', sneuvelen. Maar ook voor scholing die wél concreet vruchten afwerpt, is

**'Je moet de toegevoegde waarde duidelijk maken aan je leidinggevende. Wat kost het, en wat levert het op?'**

dezer dagen volgens Marshall, gespecialiseerd in het meetbaar maken van de bijdrage van HR-management aan het behalen van de organisatiestrategie, een goed verhaal nodig: 'Men kijkt kritischer. Je moet de toegevoegde waarde duidelijk maken aan je leidinggevende. Wat is de businesscase? Wat levert het op en wat gaat het kosten?'

Ook volgens Brenda Broad, executive director talent & organization consulting bij Aon Hewitt, gaan organisaties selectiever om met het opleidingsbudget dan voorheen. Algemene trainingen voor een grote groep medewerkers, zoals communicatievaardigheden, worden zeldzaam. 'Er wordt niet meer over de hele breedte geïnvesteerd. Opleidingen zijn meer gericht op leiderschap en de kwaliteit van het management. Er ligt meer nadruk op opleidingen waarin vaardigheden en competenties ontwikkeld worden die belangrijk zijn voor de toekomst van de organisatie.'

Goed management en goede managers zijn essentieel om medewerkers aan een organisatie te binden, zo blijkt uit onderzoek van Aon Hewitt.

De graad van betrokkenheid van medewerkers heeft op zijn beurt weer een grote voorspellende waarde voor het succes van het bedrijf, verklaart Broad. Goed leiderschap en goed management vertalen zich zo concreet in resultaten. Ook in dit licht is het logisch dat in scholing wordt geïnvesteerd.

Mariëtte Sonnenberg, senior manager talent & organizational performance bij Accenture, heeft organisaties die veel in hun mensen investeren vergeleken met organisaties die dat niet doen. Het gaat daarbij niet alleen om zaken als MBA's maar ook om 'job rotation' en coaching.

De daling in het opleidingsbudget van bedrijven gaat ten koste van onder meer de betrokkenheid van medewerkers, constateerde Sonnenberg, die tevens assistent-professor aan de Universiteit van Tilburg is. Medewerkers van organisaties die veel in hun mensen investeren zijn 20% meer betrokken en zijn 18% minder vaak van plan naar een andere baan uit te kijken dan de andere groep.

Afgezien van de precursussen heeft de organisatie die al te veel



het mes zet in het opleidingsbudget daar niet alleen de medewerkers maar ook zichzelf mee, zegt ook Berenschot-onderzoeker Marshall. Als (bij)scholing te lang uitblijft of op een laag pitje staat, loopt de organisatie de ontwikkeling van eigen medewerkers mis. Marshall: 'De groei en ontwikkeling van de mensen in de organisatie vertraagt. En op het moment dat de arbeidsmarkt aantrekt, gaan ze eerder weg.'

Alle reden dus voor ondernemingen om hun scholingsbudget niet al te ver af te knippen.

Met name de jongere generatie kijkt volgens Sonnenberg hoe en in welke mate organisaties in hun mensen investeren: 'Wat gaat hier werken me brengen wat ik elders niet krijg?'

Moet er worden gesneden in het budget, dan is het volgens de assistent-professor aan de Universiteit van Tilburg zaak duidelijk te zijn over de redenen en aan te ge-

ven wat wél kan. Vaak gaapt er bovendien een kloof tussen de opleidingsmogelijkheden die de organisatie biedt en de verwachtingen. Medewerkers weten niet wat er mogelijk is, en gaan er soms ten

## Opleidingen: wat kan er nog?

- 1 Training die op korte termijn weinig oplevert sneuvelt
- 2 Scholing gericht op vaardigheden die cruciaal zijn voor het bedrijf gaat nog wel door
- 3 Vertel wat het bedrijf eraan heeft als u een cursus volgt
- 4 Probeer on the job te leren; doe nieuwe projecten
- 5 Met vrijwilligerswerk kunt u uw managementvaardigheden ook verbeteren

onrechte van uit dat zij een MBA mogen doen op kosten van de zaak.

Organisaties kunnen het opleidingsbudget ook effectiever gebruiken door beter te kijken wat bij welke doelgroep past, stelt Sonnenberg. Wie na 1984 is geboren is, is bijvoorbeeld doorgaans handig met sociale media en doet ook online kennis op. 'Communities of practice zijn goede alternatieven om jezelf te ontwikkelen.'

Ze pleit voor een combinatie van online leren van onder meer de ervaringen van collega's, meelopen met collega's en traditionele opleidingsvormen. Juist nu met het nieuwe werken steeds meer op afstand wordt gewerkt, is het sociale aspect van trainingen volgens Sonnenberg belangrijk. 'Hoe werkt dit bedrijf, wat is de cultuur?'

Bij een medewerker moeten toch de alarmbellen afgaan als het opleidingsbudget van het bedrijf



# len belangrijk



**Ontwikkeling blijft belangrijk, maar werkgevers houden de opleidingsbudgetten zorgvuldig tegen het licht.**

**Juist nu met het nieuwe werken meer op afstand wordt gewerkt, is het sociale aspect van trainingen belangrijk**

waar hij werkt onder druk staat. Immers, hij gaat achterlopen bij anderen die wél gaan.

Beslagen ten ijs komen als u een scholingsaanvraag indient is daarom nummer één. Heeft dit niet het gewenste effect, zorg er dan voor dat u zich ook zonder (bij)scholing blijft doorontwikkelen.

Eigen initiatief wordt daarbij steeds belangrijker.

Brenda Broad van Aon Hewitt: 'Klanten vragen ons hoe ze een bedrijfscultuur kunnen creëren waarbinnen ontwikkeling een gezamenlijke verantwoordelijkheid is; van werkgever en werknemer.'

Aan medewerkers dus om actief aan te geven wat voor carrièrepad ze voor ogen hebben. Broad adviseert daarover niet alleen met de leidinggevende te praten, maar ook informele kanalen te bewandelen. Door collega's te helpen met werk dat voor jou deels op nieuw terrein ligt valt veel te leren.

Daarvoor moet je zorgen dat je

een goed netwerk hebt binnen het bedrijf, zegt Sonnenberg. 'Op die manier wordt het gemakkelijker om te vragen of je eens een tijdje op een andere afdeling of een deels nieuw project kunt werken.'

Vrijwilligerswerk kan ook een ideale leerschool zijn, zegt Broad, zelf toezichthouder bij de International School of Amsterdam: 'In het bestuur van een vrijwilligersorganisatie kun je managementcapaciteiten verder ontwikkelen.'

Alle pogingen eventuele lacunes te compenseren ten spijt, blijft het oppassen voor werknemer én werkgever. Ook al kun je veel leren 'on the job', toch bestaat het risico dat je een kennisachterstand oploopt, waarschuwt Marshall. Wie slim is trekt zijn conclusies en vertrekt naar een werkgever die betere (opleidings)voorwaarden biedt zodra dat mogelijk is. Waardoor de beknibbelende werkgever uiteindelijk toch duurder uit is.

