

# Krapte op de arbeidsmarkt en de rol van bedrijfsopleidingen

Jouke van Dijk en Sebastiaan Bosch

In 1999 ondervond 47% van de bedrijven problemen bij de werving van personeel. Uit onderzoek van de Nederlandse werkgeversorganisatie VNO-NCW van september 2000 onder vierhonderd directeuren van middelgrote Nederlandse bedrijven blijkt dat bijna vier op de vijf ondernemingen problemen ondervinden bij het aantrekken van gekwalificeerd personeel. De huidige officieel geregistreerde werkloosheid is sinds 25 jaar niet zo laag geweest en ook het aantal onvervulde vacatures is erg hoog (CBS, 2000). We naderen een situatie waarbij het aantal werklozen dat direct beschikbaar is voor een baan, kleiner dreigt te worden dan het aantal vacatures. Steeds meer economen raken ervan overtuigd dat de 'nieuwe economie', die sterk wordt beïnvloed door de ontwikkelingen in de communicatie- en informatietechnologie, voor een langdurige economische groei met bijbehorende krappe arbeidsmarkt zal zorgen (CPB, 2000). Deze steeds krappere wordende arbeidsmarkt heeft belangrijke consequenties voor het personeelsmanagement (zie Evers en Verhoeven, 1999, hoofdstuk 3 voor een overzicht). Bij een ruime arbeidsmarkt met geschikte kwalificaties kan men de markt volgen en hoeft men weinig investeringen te plegen om mensen te behouden of op te leiden. Is de markt echter krap, dan moet men de medewerkers zien te behouden. Ontbreken in dat geval ook nog de benodigde kwalificaties, dan moet men deze zelf realiseren door opleiding en ontwikkeling (Kluytmans, 1998, p. 12). In dit artikel wordt onderzocht of inderdaad valt aan te tonen dat bedrijven die problemen ondervinden op de krappe arbeidsmarkt, dit (deels) oplossen door meer te investeren in bedrijfsopleidingen. In dat geval is het duidelijk dat het strategisch personeelsmanagement een essentiële bijdrage levert door het oplossen van knelpunten in de personeelsvoorzieningen en zo de verdere groei van de onderneming mogelijk maakt.

Een krappere arbeidsmarkt kan meer scholingsinspanningen van bedrijven noodzakelijk maken. Dit komt bovenop de al langer bestaande algemene trend van toenemende scholing. De Grip en Jacobs (1999) noemen drie ontwikkelingen die ertoe leiden dat werkgevers een steeds

Prof. dr. J. van Dijk is hoogleraar Regionale Arbeidsmarktanalyse aan de Rijksuniversiteit Groningen.

Drs. S. Bosch is onderzoeker bij onderzoeks- en beleidsadviesbureau Activa Prospect in Enschede.

hoger kennisniveau vragen en die bovendien een toenemende noodzaak tot levenslang leren tot gevolg hebben:

- de globalisering van de afzetmarkt en de snelle technologische ontwikkeling;
- massaproductie maakt plaats voor op de consumenten afgestemd maatwerk en de kwaliteit van de geleverde producten en diensten wordt steeds belangrijker;
- toenemende concurrentie vraagt een hoge mate van flexibiliteit van het bedrijf en dit vereist een multi-inzetbaar personeelsbestand dat zich kan aanpassen aan veranderende omstandigheden.

Ook de werknemer heeft echter belang bij meer scholing doordat het bijdraagt aan de employability. Aan de toenemende scholingsbehoefte wordt op verschillende manieren tegemoetgekomen. Allereerst neemt het gemiddelde opleidingsniveau van de beroepsbevolking al jaren toe door de formele scholing die wordt gevolgd voordat men toetreedt tot de arbeidsmarkt (De Grip en Willems, 1996). Uit De Grip en Jacobs (1999) blijkt dat met name ook veel werkenden naast hun baan een opleiding (niet-initieel onderwijs) volgen die leidt tot eenzelfde diploma als men kan halen uit een opleiding die men volgt voordat men tot de beroepsbevolking toetreedt (initieel onderwijs). Zowel bij de werkende als de werkloze beroepsbevolking rondt jaarlijks circa 3% een opleidingsverhogende en/of richtingveranderende scholing af. Het betreft meer dan 200 000 personen. Verreweg de meeste scholing door werkenden wordt gevolgd op middelbaar niveau (mbo), vooral door mensen tussen de 21 en 30 jaar in het begin van hun arbeidsloopbaan. Het gaat hier om substantiële bij- of omscholing en niet slechts om kleinere bedrijfs cursussen.

Hoewel het bij bedrijfs cursussen vaak om minder substantiële scholingsveranderingen gaat dan bij het formele onderwijs, leveren ook de investeringen die werkgevers doen in bedrijfsopleidingen een belangrijke bijdrage aan het up-to-date houden en het aan de moderne eisen aanpassen van de kennis van werknemers, waardoor de inzetbaarheid en employability worden vergroot (zie voor een uitgebreid overzicht Simons en Thijssen, 1998 en Van Wognum, 1999). Opleidingskosten bij met name de grote bedrijven in Nederland bedroegen in 1993 ruim 3% van de arbeidskosten (CBS, 1995). De deelname van werknemers aan bedrijfsopleidingen neemt toe (Groot en Maassen-Van den Brink, 1998). De laatste twee jaar geven bedrijven zelfs 30% meer aan scholing uit dan daarvoor (Intermediair, 1998). Uit cijfers van de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek (OSA, 1998) blijkt dat het aandeel van de werknemers dat een cursus heeft gevolgd, is gestegen van 25% in 1993/94 tot 38% in 1997/98. Gezien de krappe arbeidsmarkt is het dan ook niet verwonderlijk dat scholing voor steeds meer bedrijven een 'hot issue' is geworden. Groot en Maassen-Van den Brink (1998)

rapporteren dat uit vele onderzoeken blijkt dat de opbrengsten van bedrijfsopleidingen hoog zijn. Deelnemers aan bedrijfsopleidingen verdienen aanzienlijk meer en naar wordt aangenomen profiteert ook de werkgever via de hogere arbeidsproductiviteit.

Ondanks de positieve rendementen bestaat vanuit maatschappelijk oogpunt het gevaar dat werkgevers en werknemers onderinvesteren in opleidingen vanwege het 'prisoners-dilemma' en het daaraan gelieerde 'free rider-probleem' (zie Delsen, 1998). Het risico bestaat namelijk dat als het bedrijf de opleiding betaalt, het bedrijf een deel van de opbrengsten misloopt als de werknemer naar een ander bedrijf gaat. Op deze wijze kunnen de vruchten van de scholingsinvestering door de concurrent worden geplukt. Uit Delsen (1998) blijkt dat werkgevers vooral voor vaste werknemers het overgrote deel (78%) van de opleidingskosten betalen. Voor de werknemer bestaat het gevaar dat als deze zelf investeert in een opleiding, het bedrijf het loon niet wil verhogen en de opgedane kennis in andere bedrijven moeilijk te gelde te maken is. Dit heeft ertoe geleid dat in sommige landen bedrijven verplicht zijn te investeren in opleidingen. Bedrijven in Frankrijk zijn bijvoorbeeld verplicht 1,5% van de loonsom aan bedrijfsopleidingen uit te geven op straffe van extra belastingen. Een recent onderzoek van Goux en Maurin (2000) naar de effectiviteit van bedrijfsopleidingen in Frankrijk komt echter tot de conclusie dat het effect in termen van hogere lonen voor werknemers nihil is. Dat andere onderzoeken vaak een positief verband laten zien tussen loonstijging van werknemers en deelname aan bedrijfsopleidingen, is volgens hen te wijten aan gebreken in de onderzoeksmethodologie. Goux en Maurin laten zien dat zij bij het gebruik van de traditionele analysemethoden ook voor Frankrijk een positief effect van investeringen in bedrijfsopleidingen op de lonen vinden. Als echter rekening wordt gehouden met zelfselectie, verdwijnt dit effect geheel; juist de werknemers die toch al de meeste kans hebben op loonsverhoging, doen mee aan scholing. Volgens hen valt het positieve effect van bedrijfstrainingen vooral toe aan bedrijven in de vorm van hogere productiviteit. In deze zin komen de resultaten van Goux en Maurin overeen met die van Schmid (1997), die bij zijn analyse van de Nederlandse arbeidsmarkt ook concludeert dat vooral de werkgevers profiteren.

Als werkgevers in het algemeen meer profiteren van de rendementen van bedrijfsopleidingen, wil dit nog niet zeggen dat de bedrijven die voor de scholing betalen ook de revenuen ontvangen. Zoals Delsen (1998) en Baarda en Evers (1999) laten zien, blijft de externe mobiliteit numeriek gezien van groter belang dan interne mobiliteit. Delsen (1998) constateert dat bedrijven in toenemende mate een beroep doen op de externe arbeidsmarkt voor het opvangen van schommelingen in de personeelsbehoefte. Hij waarschuwt dat dit beleid tot gevolg kan hebben

dat zowel bij werkgevers als bij werknemers de prikkel afneemt om te investeren in algemeen en vooral in bedrijfsspecifieke scholing en training. Baarda en Evers benadrukken dat de externe mobiliteit flinke pieken en dalen vertoont en veruit het hoogst is in tijden van een gespannen arbeidsmarkt. Dit betekent dat er in de huidige krappe arbeidsmarktsituatie een groter risico bestaat dat de op kosten van het bedrijf geschoolde werknemer naar bijvoorbeeld de concurrent vertrekt. Dit geldt des te meer als een werknemer evengoed carrière kan maken via de route van de externe arbeidsmarkt als via de interne route. Natuurlijk hangt het risico af van het soort scholing. Als de bedrijfsopleiding alleen gericht is op bijscholing voor de huidige functie, zal het effect anders zijn dan als de scholing gericht is op het doorgroeien naar een andere functie. In het laatste geval kan dit ertoe leiden dat men de interne mobiliteit kan laten toenemen ten koste van de externe mobiliteit. Uit een ander artikel in dit nummer (Sels c.s., 2001) blijkt dat bedrijven die streven naar een gesloten interne arbeidsmarkt, meer aandacht besteden aan bedrijfsopleidingen. Ook lijkt het Sels c.s. aannemelijk dat bedrijven met een interne arbeidsmarkt een hoger rendement op investeringen in bedrijfsopleidingen behalen. Gouz en Maurin hebben in hun hiervoor al genoemde analyse van de Franse scholingsaanpak ook gekeken naar het effect van investeringen in bedrijfsopleidingen op de arbeidsmobiliteit. Zij concluderen dat als bedrijven meer investeren in hun werknemers, daardoor de uitstroom van personeel afneemt. Meer bedrijfsopleidingen kunnen dan dus een bijdrage leveren aan het oplossen van personeelsproblemen bij bedrijven.

Veel onderzoek naar de effectiviteit van scholing (inclusief bedrijfsopleidingen) is gebaseerd op gegevens van individuele werknemers (Groot en Maassen-Van den Brink, 1998). Onderzoek op basis van bedrijfsgegevens is schaars, maar kan wellicht tot andere inzichten leiden. In het hiervoor genoemde Franse onderzoek van Goux en Maurin wordt gebruikgemaakt van een combinatie van individuele en bedrijfsgegevens en zij komen op grond daarvan tot veel minder optimistische conclusies over het rendement van bedrijfsopleidingen dan Groot en Maassen-Van den Brink (1998) in hun overzichtsartikel. Van Wognum (1999) laat in een analyse van Nederlandse bedrijven zien dat bedrijven met een duidelijk opleidingsbeleid een grotere effectiviteit bereiken met hun opleidingen. Deze conclusie volgt ook uit het onderzoek onder Belgische bedrijven van Sels c.s. (2001) in dit nummer.

De huidige arbeidsmarktsituatie kan gekenschetst worden als een krappe arbeidsmarkt, waar naast kwantitatieve tekorten ook kwalitatieve discrepanties optreden. Snelle technologische veranderingen, toenemende internationale concurrentie en steeds sneller veranderende

consumentenvoorkeuren vragen veel flexibiliteit van bedrijven en daarvoor ook van het personeel. Functies veranderen en vereisen aanpassingen van het personeelsbestand. Hiervoor bestaan verschillende mogelijkheden, waaronder scholing van het zittende personeel. Doel van dit artikel is inzicht te geven in de mate waarin bedrijven scholingsactiviteiten ontplooiën en wat voor soort scholing het betreft. Daarnaast wordt een relatie gelegd tussen het optreden van knelpunten op de arbeidsmarkt en het ontplooiën van scholingsactiviteiten. Om dit inzicht te verwerven is een enquête verspreid onder 140 bedrijven in de regio Twente. In de regio Twente is de geregistreerde werkloosheid van 5% in 1998 precies gelijk aan het landelijk gemiddelde. Voor mannen is het werkloosheidspercentage slechts 3% en dat ligt onder het landelijk gemiddelde van 4%.

Dit artikel doet verslag van de resultaten van de enquête onder Twentse bedrijven. In het vervolg van dit artikel wordt eerst een beeld gegeven van de arbeidsmarktsituatie in deze bedrijven. Daarna wordt een overzicht gegeven van de scholingsactiviteiten in deze bedrijven, waarbij onderscheid wordt gemaakt naar bedrijfstak en opleidingsniveau. Vervolgens worden enkele hypothesen getoetst met betrekking tot de relatie tussen de arbeidsmarktsituatie in deze bedrijven en de mate waarin deze bedrijven scholingsactiviteiten ontplooiën. Ten slotte worden de resultaten van het empirisch onderzoek kort samengevat en in relatie gebracht met het strategisch personeelsmanagement. Met name zal op de vraag worden ingegaan in hoeverre het scholingsbeleid van bedrijven als instrument van personeelsmanagement kan worden gebruikt.

### **Knelpunten in de personeelsvoorziening**

De empirische resultaten in dit artikel zijn gebaseerd op een steekproef van bij de Kamer van Koophandel Twente ingeschreven bedrijven met meer dan tien werknemers. Het oorspronkelijke doel van deze enquête was de ontwikkeling van de Activa Werkgelegenheidsindex 1999 (zie voor een uitgebreid verslag over deze enquête: Bosch, 1999). De hierna vermelde resultaten zijn gebaseerd op 135 bedrijven. Dit betekent dat in totaal 10% van de Twentse bedrijven met meer dan tien werknemers is geënuquêtéerd. Van de aantallen bedrijven zit in elk van de sectoren industrie, handel en diensten ongeveer 30% en 10% behoort tot de bouw. In totaal werken bij deze bedrijven ongeveer 12 500 personen. Daarvan werkt de helft in de industrie, ruim 30% in de diensten, ruim 10% in de handel en minder dan 5% in de bouw. In de enquête worden veel vragen apart gesteld voor de drie opleidingsniveaus lager, mid-

delbaar en hoger. Het lagere opleidingsniveau heeft betrekking op werknemers met maximaal vbo-mavo. Het middelbaar niveau op mbo, havo, vwo en het hogere niveau op hbo-wo.

#### *De werkgelegenheidsontwikkeling*

Uit de enquêteresultaten blijkt dat de bedrijven in de steekproef een werkgelegenheidsgroei over de periode medio 1998 tot medio 1999 laten zien van 2,7%. Deze groei is iets hoger dan de groeipercentages voor Overijssel in 1998 (+2,4%) en Nederland (+2,3%). Hierbij dient rekening te worden gehouden met het feit dat deze verschillen deels kunnen worden veroorzaakt door de verschillende meetmomenten waarop de cijfers betrekking hebben. Qua groei springen de relatief kleine sectoren bouw en handel er positief uit. Voor het komende jaar wordt een groei van de werkgelegenheid verwacht van 3%. Met name doordat de verwachte groei in de industrie hoger is dan in de afgelopen periode, is de totale groeiverwachting ook hoger. De grootste groei (5,5%) wordt verwacht voor hoger opgeleide werknemers.

#### *Vacatures*

Medio 1999 heeft 23% van de bedrijven in de steekproef ten minste één vacature openstaan, waarbij functies voor lager opgeleiden iets hoger scoren (26%). In totaal blijkt 37% van het totale aantal vacatures langer dan drie maanden open te staan. Opvallend detail is dat het hoogste percentage moeilijk vervulbare vacatures (71%) wordt gevonden voor functies voor lager opgeleid personeel in de dienstensector.

Uit tabel 1 blijkt dat te weinig aanbod van mensen verreweg de belangrijkste reden (64%) is voor het langdurig openstaan van vacatures, 29% van de bedrijven geeft als reden een onvoldoende opleidingsniveau van de sollicitanten en gebrek aan werkervaring wordt in totaal door 21% van de bedrijven als reden genoemd. Voor lagere functies is er vooral een kwantitatief tekort, terwijl voor middelbare en hogere opgeleiden gebrek aan werkervaring relatief meer voorkomt. De aansluiting van opleiding en functie is voor alle opleidingsniveaus ongeveer gelijk. Toch is de aansluiting wel een probleem. Van de sollicitanten blijkt van bijna 30% de opleiding niet aan te sluiten terwijl dit van het zittende personeel maar 15% is.

	<b>Te weinig aanbod van mensen</b>	<b>De opleiding sluit niet aan bij de functie</b>	<b>Kandidaten hebben te weinig ervaring</b>
<b>Functieniveau</b>	%	%	%
Lager niveau	82	27	9
Middelbaar niveau	50	31	25
Hoger niveau	67	27	27
<b>Totaal</b>	64	29	21

Tabel 1. Redenen voor het langdurig openstaan van vacatures

Ook de komende twaalf maanden verwachten bedrijven dat er knelpunten in de personeelsvoorziening voor zullen komen. Voor dit artikel gaat het te ver om voor alle sectoren en opleidingsniveaus alle functies met knelpunten weer te geven. Om toch een indruk te krijgen zijn in tabel 2 voor de industriële sector per opleidingsniveau een aantal functies weergegeven waarvoor door het Twentse bedrijfsleven de komende twaalf maanden knelpunten in de personeelsvoorziening worden verwacht.

Opleidingsniveau	Functies waarvoor knelpunten worden verwacht
Laag	Lassers, plaatwerkers, machinaalhoutbewerkers, meubelmakers, spuiters (zowel meubelen als auto's), metaalcarrosseriebouwers, productiemedewerkers
Middelbaar	Afdeling sales, commerciële functies, tekenaars, werkvoorbereiders in de metaalindustrie
Hoog	Softwaredesigners, radarspecialisten, technische functies op hbo-niveau

Tabel 2. Functies waarvoor bedrijven in de industrie op een termijn van twaalf maanden knelpunten in de personeelsvoorziening verwachten

#### *De aansluiting van het opleidingsniveau*

Nadat in de vorige paragrafen aandacht is besteed aan een aantal kwantitatieve verschijnselen, richten we ons in deze subparagraaf meer op de kwalitatieve aspecten. Een eerste indicatie voor de scholingsbehoefte is de mate waarin de opleiding van het personeel aansluit op het functieniveau. Over het algemeen kan worden gesteld dat het merendeel van de bedrijven vindt dat hun personeel voldoende is opgeleid voor het uitoefenen van hun functies. Tabel 3 laat zien dat 86% van de bedrijven deze mening is toegedaan. Opvallend is dat 90% van de bedrijven de opleiding van het hoger opgeleid personeel het best vindt aansluiten. Deze bevindingen stemmen redelijk overeen met het oordeel van de werknemers over de aansluiting tussen opleiding/competenties en werk op basis van landelijke cijfers van de OSA (1998, p.59).

Respondenten konden verder aangeven wat volgens hen de reden was voor het feit dat werknemers niet voldoende opgeleid zijn voor het uitoefenen van hun functies. Voor functies op een lager en middelbaar niveau vinden veel werkgevers dat hun werknemers vakspecifieke basis-kennis missen. Voor middelbaar opgeleid personeel kwam daar nog bij dat de managementkwaliteiten in enkele gevallen als onvoldoende worden beschouwd. Voor functies met hoger opgeleid personeel werd een aantal malen opgemerkt dat het personeel over onvoldoende leidinggevendende vaardigheden beschikt.

## Is het personeel voldoende opgeleid voor een functie? (% ja)

	Totaal	Lager niveau	Middelbaar niveau	Hoger niveau
<b>Sector</b>	%	%	%	%
Industrie	84	71	90	91
Bouw	90	87	87	100
Handel	84	83	84	84
Diensten	88	96	80	90
<b>Totaal</b>	86	82	85	90

Tabel 3. De aansluiting van het opleidingsniveau van werknemers op functies

Het niet aansluiten van functieniveau en opleiding kan twee oorzaken hebben.

- 1 Het personeel had al te weinig opleiding toen het werd aangenomen.
- 2 In de loop der tijd is de inhoud van functies veranderd door toenevende automatisering, veranderingen in de bedrijfsvoering en/of het gebruik van nieuwe methoden en technieken. Als gevolg daarvan kunnen binnen bedrijven verschuivingen ontstaan in de kwalificatie-eisen die worden gesteld ten aanzien van deze functies.

Tabel 4 bevat informatie over de mate waarin de inhoud van functies is veranderd. Het blijkt dat in totaal 33% van de bedrijven de afgelopen twee jaar veranderingen in de inhoud van functies heeft waargenomen. Functieveranderingen komen op lager niveau het minst voor, maar opvallend genoeg is er geen verschil tussen het middelbare en het hogere niveau. Tussen sectoren zien we nauwelijks verschil met uitzondering van de bouw, waar verandering van functie-inhoud nauwelijks voorkomt.

## Zijn er veranderingen in de inhoud van functies? (% ja)

	Lager niveau	Middelbaar niveau	Hoger niveau	Totaal
<b>Sector</b>	%	%	%	%
Industrie	34	38	38	37
Bouw	-	7	8	5
Handel	33	41	42	38
Diensten	17	43	38	34
<b>Totaal</b>	26	36	36	33

Tabel 4. Veranderingen in de inhoud van functies in de afgelopen twee jaar

De percentages in tabel 4 zeggen weinig over de inhoudelijke kant van de veranderingen in functies. Om achter de redenen voor de veranderingen te komen is de bedrijven gevraagd per opleidingsniveau aan te geven welke factoren aan de veranderingen hebben bijgedragen. Hierbij zijn drie categorieën onderscheiden: toenevende automatisering, nieuwe methoden en technieken en een verandering in de bedrijfsvoering.



Uit tabel 5 blijkt dat op het lagere opleidingsniveau de invoering van nieuwe methoden en technieken de dominante oorzaak is voor functieverandering, terwijl dit op middelbaar niveau ligt bij de toenemende automatisering. Op hoger niveau is naast de toenemende automatisering de veranderende bedrijfsvoering van even groot belang.

	Lager niveau	Middelbaar niveau	Hoger niveau
<b>Reden voor functieverandering</b>	%	%	%
Toenemende automatisering	43	75	65
Nieuwe methoden en technieken	61	45	48
Verandering in de bedrijfsvoering	43	53	68

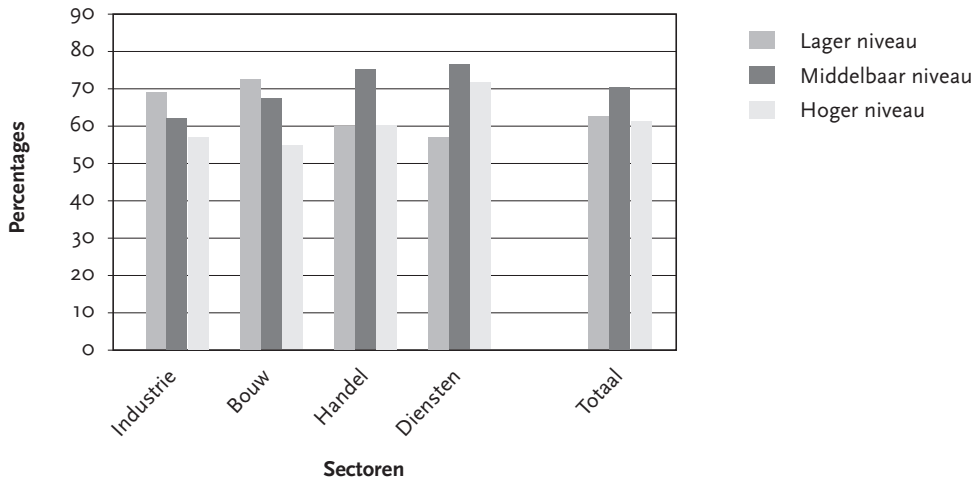
Tabel 5. Reden voor veranderingen in de inhoud van functies

### Scholingsactiviteiten

Uit het voorgaande blijkt dat er bij de onderzochte bedrijven sprake is van groei van de werkgelegenheid en dat een kwart van de bedrijven openstaande vacatures heeft. Hoewel het voor een deel een kwantitatief probleem is dat een gevolg is van de krappe arbeidsmarktsituatie op de regionale arbeidsmarkt in Twente, spelen ook kwalitatieve problemen een belangrijke rol. Het niet aansluiten van de opleiding op de functie en gebrek aan werkervaring is bij 20-30% van de bedrijven oorzaak van het langdurig openstaan van vacatures. Ongeveer 15% van het personeel heeft een opleiding die niet aansluit bij de functie. Verder is er sprake van een behoorlijke dynamiek in de inhoud van functies. Door de toenemende automatisering, veranderingen in de bedrijfsvoering en het introduceren van nieuwe methoden en technieken is de inhoud van eenderde van de functies de laatste twee jaar veranderd. Om ervoor te zorgen dat het bestaande personeel toch deze functies goed kan blijven vervullen, zullen bedrijven een aanzienlijke scholingsinspanning moeten plegen. In dit artikel zal worden bekeken in welke mate bedrijven in Twente het afgelopen jaar aan scholingsactiviteiten hebben deelgenomen, wat hun scholingsverwachting voor het komende jaar is en op welke vaardigheden bedrijven hun personeel scholen.

Uit figuur 1 blijkt dat tweederde van de bedrijven hun werknemers de afgelopen twee jaar heeft laten deelnemen aan scholingsactiviteiten. Naar opleidingsniveau en sector zijn er maar kleine verschillen. Uit de landelijke cijfers van de OSA (1998, pp. 52 en 55) voor 1997/1998 blijkt dat lager opgeleiden en werknemers in de sectoren bouw en handel minder worden geschoold, maar deze tendens wordt hier niet bevestigd. Het meest opvallend is dat in Twente in de industrie en in de bouw het

personeel met weinig opleiding het meest wordt geschoold, terwijl in de handel en de diensten juist het middelbaar personeel het meest wordt geschoold. In het algemeen kan worden opgemerkt dat binnen sectoren met een oververtegenwoordiging van personeel met een bepaald opleidingsniveau, de meeste bedrijven aangeven aan scholingsprojecten voor dat specifieke opleidingsniveau mee te hebben gedaan. Een reden hiervoor kan zijn dat het voor bedrijven pas rendabel is om personeel bij- of om te scholen wanneer meerdere personen aan een cursus meedoen.



Figuur 1. Deelname van personeel aan scholingsactiviteiten

#### *Inhoud van cursussen*

Door open vragen in de enquête op te nemen is getracht te achterhalen binnen welke specifieke functies vooral aan bij- en omscholingsactiviteiten is deelgenomen. Verder is onderzocht welke cursussen door het personeel zijn gevolgd.

In de industrie heeft de inhoud van de cursussen voor lager opgeleid personeel voor het grootste deel direct te maken met de specifieke vaardigheden die voor hun functies als monteur, lasser et cetera noodzakelijk zijn. Een aantal malen werd gemeld dat de cursussen erop waren gericht vak- en bedrijfsspecifieke kennis te vergroten. De cursussen voor middelbaar opgeleid personeel lijken in mindere mate gericht op specifieke functies. Een aantal malen worden voor verschillende functies scholingsactiviteiten gericht op algemene vaardigheden genoemd. Als voorbeeld hiervan kan het volgen van kwaliteits- en planningscursussen dienen.

In de bouw zijn de cursussen voor het lager en middelbaar opgeleide personeel voor het overgrote deel gericht op het vergroten van de veiligheid. Alleen voor het hoger opgeleide personeel werd een aantal malen het volgen van cursussen gericht op vakspecialistische vaardigheden genoemd.

In de handel hebben de cursussen die worden gevolgd door lager opgeleid personeel, veelal te maken met verkooptechnieken en productkennis. Ook komt naar voren dat veel cursussen worden gevolgd op het terrein van klantgericht handelen. Verder is het grote aantal malen dat het volgen van computercursussen door middelbaar opgeleid personeel wordt genoemd, opvallend. De cursussen voor hoger opgeleid personeel waren allemaal gericht op management en leidinggeven.

Bedrijven in de vervoerssector geven veelal aan dat hun lager opgeleide personeel vaak logistieke cursussen volgt. Voor functies van middelbaar en hoger opgeleid personeel in de diensten geldt dat personeel veelvuldig wordt bijgeschoold als gevolg van een toenemende automatisering. Ook worden veel managementcursussen gevolgd.

#### *Redenen voor het niet deelnemen aan scholingsactiviteiten*

Ten slotte is de bedrijven die de afgelopen twee jaar niet aan scholingsactiviteiten hebben deelgenomen, gevraagd wat hiervoor de reden is. Opvallend was dat slechts enkele bedrijven een specifieke reden opgaven. 90% van de bedrijven die niet aan scholing hebben gedaan, geeft aan dat scholing voor hun werknemers niet noodzakelijk is omdat de werknemers voldoende opgeleid zijn of omdat er geen veranderingen in functies hebben plaatsgevonden. Een aantal malen wordt aangegeven dat de werkdruk te hoog is om scholingsactiviteiten te ontplooiën. Ook wordt enkele malen te kennen gegeven dat werknemers zelf geen behoefte hebben aan scholingsactiviteiten.

#### *Scholingsverwachting*

Naast de scholingsactiviteiten in de afgelopen twee jaar is ook gevraagd naar de verwachte scholingsactiviteiten in de komende twee jaar. De intensiteit van de voorgenomen scholingsactiviteiten verschilt nauwelijks van het beeld dat in figuur 1 wordt geschetst van de scholingsactiviteiten van de afgelopen twee jaar. Met betrekking tot de te verwachten scholingsactiviteiten is ook gevraagd naar het soort scholing. Uit tabel 6 blijkt dat op het laagste opleidingsniveau de scholing vooral het verbeteren van technische vaardigheden beoogt. Op middelbaar niveau worden alle typen scholing veel benut, maar automatisering scoort het hoogst. Zoals te verwachten is het verbeteren van managementvaardigheden het meest populair onder het hoger personeel, maar het is opvallend dat ook

hier automatisering hoog scoort. Om ruimte te sparen is tabel 6 niet uitgesplitst naar sector. Enkele sectorale verschillen zijn toch de moeite waard om vermeld te worden. In de bouw ligt bij alle opleidingsniveaus een sterke nadruk op technische scholing. Voor de industrie geldt dit ook, behalve voor het hoogste opleidingsniveau. Voor lager opgeleiden in de handel wordt extra aandacht besteed aan commerciële bijscholing.

#### Type scholing

Opleiding	Techniek	Commercieel	Communicatie	Automatisering	Management
Lager niveau	63	13	39	39	13
Middelbaar niveau	44	36	44	61	47
Hoger niveau	32	33	46	55	67

Tabel 6. De vaardigheden waarop de verwachte scholing de komende twee jaar gericht zal zijn

### Leiden knelpunten tot meer scholing?

Uit het voorgaande blijkt dat ongeveer tweederde van de bedrijven scholingsactiviteiten ontplooit. Uit sommige onderzoeken blijkt dat scholing zowel voor de werknemer als voor het bedrijf positieve effecten heeft (Groot en Maassen-Van den Brink, 1998). Andere onderzoeken hebben hierover duidelijk twijfels (Goux and Maurin, 2000). Een mogelijke verklaring voor deze tegenstrijdige verklaringen is dat het volgen van een cursus soms op zichzelf een beloning is. Het is logisch dat dit zich dan niet meer vertaalt in een hoger salaris. Een andere mogelijkheid is dat er cursussen moeten worden gevolgd om aan overheidsvoorschriften met betrekking tot bijvoorbeeld veiligheid te voldoen. Ook dan kan niet direct een hoger rendement worden verwacht. Een deel van de scholingsactiviteiten heeft dus een min of meer autonoom karakter. Meer scholing kan echter ook het gevolg zijn van het veranderen van productietechnieken en/of functieniveaus. Om hierop in te spelen zijn er enkele mogelijkheden:

- bestaand personeel vervangen door ander personeel met de juiste scholing;
- als aanvulling op bestaand personeel specifiek personeel inhuren, dan wel taken uitbesteden;
- het bestaande personeel bijscholen.

Welk alternatief wordt gekozen, is niet op voorhand duidelijk en zal waarschijnlijk afhangen van de situatie op zowel de interne als op de externe arbeidsmarkt. Ook is het niet zo dat per se voor een van de alternatieven moet worden gekozen, maar is een combinatie ook mogelijk. In tijden van een krappe arbeidsmarkt zal (noodgedwongen) eer-

der voor bijscholing van bestaand personeel dan voor vervanging door nieuw personeel worden gekozen. In deze gevallen mag men verwachten dat de arbeidsproductiviteit stijgt en dat scholing dan een positief rendement heeft voor zowel de werkgever als de werknemer. Voor de werkgever kan het positieve rendement tegenvallen als werknemers na het volgen van een cursus naar een andere organisatie vertrekken.

Het doel van deze paragraaf is na te gaan of er een verband bestaat tussen bepaalde knelpunten in de personeelsvoorziening en de mate waarin scholingsactiviteiten worden ontplooid. Om dit te toetsen zijn een aantal hypothesen geformuleerd.

- 1 Dynamische bedrijven waar de inhoud van functies in de loop der tijd verandert, zullen het zittende personeel vaker scholen dan minder dynamische bedrijven.
- 2 Bedrijven waar het zittende personeel onvoldoende opleiding heeft genoten, zullen meer aandacht besteden aan bijscholing.
- 3 Bedrijven met openstaande vacatures zullen eerder geneigd zijn scholingsactiviteiten voor het zittende personeel te ontplooiën.
- 4 Bedrijven die groeien, hebben meer last van een krappe arbeidsmarkt en zullen dus meer aandacht besteden aan bijscholing van het bestaande personeel.

De resultaten zijn weergegeven in tabel 7.

#### *Relatie tussen veranderingen in de inhoud van functies en scholing*

Uit tabel 7 wordt duidelijk dat bedrijven waar veranderingen in de functie-inhoud zijn opgetreden, meer aan scholing doen en dit is in overeenstemming met de verwachting. Bijna 90% van deze bedrijven zegt aan scholing te hebben gedaan, tegenover 55% bij de andere bedrijven. Voor deze bedrijven moet er dus een andere reden zijn dan veranderingen in de inhoud van functies om tot scholing van personeel over te gaan. Hoewel de verschillen tussen de opleidingsniveaus gering zijn, blijkt wel dat hoger opgeleiden iets gemakkelijker functieveranderingen kunnen opvangen zonder bijscholing.

#### *De relatie tussen opleidingsniveau van het personeel en scholing*

In tabel 7 wordt ook een relatie gelegd tussen het voldoende opgeleid zijn van het personeel en de scholingsactiviteiten. Net als bij de functieverandering blijkt dat bij bedrijven waar het personeel onvoldoende is opgeleid, bijna 90% aan additionele scholing doet, tegen slechts 58% bij de andere bedrijven. Ook nu is er nauwelijks verschil tussen de opleidingsniveaus.

Deelname aan scholingsactiviteiten naar opleidingsniveau		Zijn er veranderingen in functie-inhoud opgetreden?		Is het personeel voldoende opgeleid?		Zijn er momenteel openstaande vacatures?		Hoe is de werkgelegenheidsontwikkeling in het bedrijf?	
		Ja	Nee	Ja	Nee	Ja	Nee	Toename	Afname/gelijk
Lager	Ja	89	55	58	86	83	57	70	60
	Nee	11	45	42	14	17	43	30	40
Middelbaar	Ja	87	62	68	89	83	67	85	63
	Nee	13	38	32	11	17	33	15	37
Hoger	Ja	81	54	61	89	91	56	72	60
	Nee	19	46	39	11	9	44	28	40
Totaal	Ja	86	57	63	89	85	61	77	60
	Nee	14	43	37	11	15	39	23	40

Tabel 7. Relatie tussen knelpunten in de personeelsvoorzieningen en de deelname aan scholingsactiviteiten

#### *De relatie tussen openstaande vacatures en scholing*

Naast functieveranderingen en onvoldoende opleiding kan ook het moeilijk vervulbaar zijn van vacatures een reden zijn voor extra scholingsinspanning. Een deel van het probleem van de vacatures kan mogelijk worden opgelost door bestaand personeel te scholen zodat ze kunnen doorschuiven naar functies waarvoor vacatures bestaan. Uit tabel 7 blijkt dat dit verband inderdaad bestaat. Van de bedrijven met vacatures ontplooit 83% scholingsactiviteiten en van bedrijven die daar geen last van hebben, slechts 57%. Hoewel er ook nu tussen de opleidingsniveaus geen grote verschillen zijn, blijkt toch dat bij hoger opgeleiden extra scholing iets vaker samengaat met openstaande vacatures. Blijkbaar is het hier eerder mogelijk c.q. noodzakelijk taken te laten overnemen na enige bijscholing.

#### *Krappe arbeidsmarkt en scholing*

Bedrijven die groeien, zullen het op een krappe arbeidsmarkt moeilijk vinden om aan gekwalificeerd personeel te komen. Het ligt dan ook voor de hand om te veronderstellen dat groeiende bedrijven meer aan scholing zullen doen om:

- 1 nieuw personeel bij te scholen;
- 2 zittend personeel bij te scholen voor andere functies om doorschuiven mogelijk te maken en nieuw personeel in te zetten voor daardoor vrijkomende taken die minder scholing vereisen.

Bedrijven die een toename in de werkgelegenheid kennen, blijken volgens tabel 7 inderdaad meer te scholen dan bedrijven waarbij de personeelsomvang afnam of gelijk bleef. Dit geldt het sterkst voor het middelbare opleidingsniveau. Opvallend is dat de verschillen in scholingsintensiteit tussen groeiende versus niet-groeiende bedrijven minder groot zijn dan in de andere kolommen van tabel 7. Alleen voor middelbaar geschoolden is het percentage van 85% van de groeiende bedrijven die aan scholingsactiviteiten doen, vergelijkbaar met de andere kolommen in tabel 7. Voor zowel lager als hoger geschoolden ligt het percentage lager met ongeveer 70%. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat een deel van de groeiende bedrijven niet echt problemen ondervindt met het aantrekken van nieuw personeel op lager niveau en deze via scholing geschikt maakt voor middelbare functies.

### **Samenvatting en discussie**

In de inleiding is geconstateerd dat scholing steeds belangrijker wordt. Dat geldt niet alleen voor initiële scholing, maar ook voor post-initiële scholing. Zowel de werkgever als de werknemer heeft belang bij meer scholing, omdat dit de inzetbaarheid en employability vergroot. De effecten van scholing zijn over het algemeen voor zowel het bedrijf als voor werknemers positief, maar doordat er sprake is van een 'prisoners-dilemma' en 'free rider-gedrag' wil dit niet altijd zeggen dat degene die investeert, ook de opbrengsten toucheert. Dit geldt met name als bedrijven de scholing betalen en de werknemer na de scholing naar de concurrent vertrekt (externe mobiliteit). Als de scholing leidt tot interne mobiliteit, is het effect wel positief voor het bedrijf. Gezien het risico dat een bedrijf loopt bij een investering in scholing, is het heel goed mogelijk dat bedrijven personeelsbehoeften bij voorkeur via externe mobiliteit trachten te realiseren. In de huidige krappe arbeidsmarkt wordt dat echter steeds moeilijker. Daarom luidt de veronderstelling dat als bedrijven worden geconfronteerd met een krappe regionale arbeidsmarkt, zij dit deels zullen proberen op te lossen via additionele bedrijfscholing. Deze hypothese is onderzocht op basis van een enquête onder 135 bedrijven in Twente.

Op basis van de empirische resultaten voor Twentse bedrijven kan worden geconcludeerd dat deze bedrijven nogal wat knelpunten ondervinden in de personeelsvoorziening. Hoewel simpelweg te weinig aanbod het belangrijkste knelpunt vormt, zijn er ook problemen doordat opleidingen niet aansluiten op functies en door gebrek aan ervaring. Hoewel 85% van de bedrijven van mening is dat het personeel voldoende is opgeleid, blijkt dat problemen ook kunnen ontstaan doordat functies van

inhoud veranderen. Een op de drie bedrijven rapporteert dat de inhoud van functies de afgelopen twee jaar is veranderd door toenemende automatisering, verandering van de bedrijfsvoering en/of invoering van nieuwe methoden en technieken. Het is dan ook niet verwonderlijk dat twee op de drie bedrijven scholingsactiviteiten voor het personeel ontplooiën. De verschillen tussen opleidingsniveau en sector met betrekking tot de intensiteit van het ontplooiën van scholingsactiviteiten blijken gering te zijn, maar wel zijn er verschillen naar het type cursus. Lager opgeleiden volgen meer technische cursussen, terwijl op hoger niveau management- en automatiseringsvaardigheden worden vergroot. Uit het onderzoek blijkt ook dat groeiende dynamische bedrijven met veel vacatures veruit het meest actief zijn in het ontplooiën van scholingsactiviteiten. Als er sprake is van knelpunten in de personeelsvoorziening, ontplooit 90% van de bedrijven scholingsinspanningen, terwijl bij bedrijven waar niet echt sprake is van knelpunten, maar ongeveer 60% van de bedrijven scholingsactiviteiten ontplooit.

*Wat betekenen deze uitkomsten nu voor het strategisch personeelsbeleid?*

Baarda en Evers (1999) laten zien dat in tijden van een krappe arbeidsmarkt de externe mobiliteit toeneemt omdat de risico's voor werknemers kleiner worden. Ondanks dat komt uit het onderzoek onder Twentse bedrijven duidelijk naar voren dat bedrijven die knelpunten op de arbeidsmarkt ervaren, meer investeren in bedrijfsopleidingen. Blijkbaar wegen de risico's van externe mobiliteit door vertrekkende werknemers op tegen de grotere moeite die het kost om via externe mobiliteit in de personeelsbehoefte te voorzien. De scholing zal leiden tot een grotere inzetbaarheid en employability van het zittende personeel, dat daarmee geschikt blijft voor het vervullen van functies die van inhoud veranderen, dan wel via interne mobiliteit doorstroomt naar een andere functie. Ook kan scholing ertoe leiden dat werknemers juist aan het bedrijf worden gebonden, zodat de uitstroom wordt verminderd. Het benutten van de mogelijkheden tot interne mobiliteit maakt het ook mogelijk 'ports of entry' te creëren op functieniveaus waar het nog wel mogelijk is om personeel van buiten aan te trekken. Als zittend personeel doorstroomt naar hogere functies, komen via 'trek in de schoorsteen' banen beschikbaar waarvoor lagere kwalificaties nodig zijn en waarvoor mogelijk nu nog onbenut arbeidsaanbod kan worden aangetrokken.

Hoewel het aantal geregistreerde werklozen eind 2000 minder dan 200 000 is, is het onbenutte potentieel veel groter. Het CBS geeft aan dat er 700 000 mensen zijn die betaald werk van minimaal twaalf uur per week willen en dat nu niet hebben. Om dit potentieel geschikt te maken voor openstaande vacatures zal in veel gevallen aanvullende scholing noodzakelijk zijn. Omdat het hier een gezamenlijk belang betreft van zowel de overheid als het bedrijfsleven, nemen zowel het



Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) als ook het Ministerie van Economische Zaken (EZ) initiatieven om scholingsactiviteiten van bedrijven te stimuleren. EZ heeft zelfs een aparte website gemaakt voor knelpunten op de arbeidsmarkt: <http://www.arbeidsmarkt.ez.nl>. SZW (2000) pleit in de notitie 'In goede banen' onder meer voor maatregelen die leiden tot 'opscholing' van werkenden en het voorkomen van arbeidsuitval. EZ (2000) wil opleidingen stimuleren door meer fiscale scholingsfaciliteiten voor zowel bedrijven als werknemers te creëren. Ook wordt gepleit voor het verwijderen van sectorale schotten tussen bestaande scholingsfondsen, zodat die optimaler kunnen worden benut. Zoals Sels c.s. (2001) aangeven, hoeft een effectiever scholingsbeleid voor een bedrijf niet altijd te betekenen dat het meer moet investeren (het 'meer is beter'-denken), het verbeteren van de kwaliteit van het scholingsbeleid is van minstens even groot belang. Zij suggereren dat overheid en sociale partners zich meer op de zogenaamde 'randvoorwaarden' voor een effectiever bedrijfsopleidingsbeleid moeten richten en minder op het verhogen van het investeringsniveau. Dit idee sluit goed aan bij het initiatief van EZ om een Nederlandse stichting voor Investors in People op te richten na succesvolle proefprojecten in Leiden en Rotterdam. Het doel is meer dan vijftig employability-adviseurs op te leiden, die ondernemers ondersteunen bij het verkrijgen van het IIP-keurmerk, een kwaliteitslabel voor bedrijven met een goed opleidingsbeleid. Om ondernemers de helpende hand te bieden bij het wegnemen van tekorten aan personeel, heeft EZ ook het instrument Arbeidsradar ontwikkeld. Een Arbeidsradar geeft een diagnose van de exacte aard van de knelpunten op de arbeidsmarkt. In de eerste helft van 2000 zijn de eerste Arbeidsradars voor de beroepsgroepen lassers, bouwkundige en civiele ingenieurs en docenten techniek afgerond. De teksten van de Arbeidsradars zijn integraal beschikbaar op <http://www.arbeidsmarkt.ez.nl>. Via informatievoorziening en directe en indirecte bijdragen aan scholing probeert de overheid een bijdrage te leveren aan het oplossen van knelpunten op de arbeidsmarkt. Het is dan ook jammer dat er sinds juli 2000 geen nieuwe Arbeidsradars zijn verschenen.

Om als bedrijf optimaal te kunnen profiteren van de investeringen in bedrijfsopleidingen is naast een goed inzicht in de externe arbeidsmarkt ook een goed inzicht in de interne arbeidsmarkt noodzakelijk. Het door Baarda en Evers (1999) beschreven competentieraster kan daarbij goede diensten bewijzen. Uit het voorgaande blijkt dat zowel de overheid als het bedrijfsleven bereid is extra inspanningen te leveren voor een succesvol scholingsbeleid. Daarbij gaat het niet alleen om meer geld, maar ook om een verbetering van de kwaliteit van het scholingsbeleid. Zeker in tijden van een krappe arbeidsmarkt is het beheersen van in-, door- en uitstroom en daarmee het vormgeven van de interne en externe

mobilititeit een van de speerpunten van effectief strategisch personeelsbeleid. In combinatie met andere HRM-instrumenten kunnen gericht ingezette scholingsinstrumenten dan een belangrijke rol vervullen om te voorkomen dat personeelsgebrek een remmende factor wordt bij de groei van de onderneming.

---

S U M M A R Y

**Shortages of suitable personnel are becoming a stumbling block to an increasing number of firms. The threatening shortages are not only quantitative, but also qualitative. A possible way out may be an increase in training activities. First a number of current trends in training and some theoretical aspects of investment in training are discussed. Then the results of the survey amongst companies in the region of Twente are examined. A picture is given of the labour market situation and the training activities in these companies. Distinctions are made with respect to sectors and educational levels. Then several hypotheses are tested with regard to the relationships between the labour market situation in these companies and the intensity of the training activities they provide. Attention will also be paid to the synergy which may result if companies' efforts to train their staff dovetail with the training programmes organised in the framework of regional labour market policy. Finally a discussion follows of the extent to which company-training policy can be used as an instrument of strategic human resource management.**

---

*Literatuurlijst*

- Baarda, R. en G.H.M. Evers (1999). 'Mobilititeit, flexibiliteit en competenties'. *Tijdschrift voor HRM*, 2 (zomer), pp. 37-56.
- Bosch, S. (1999). *De Activa werkgelegenheidsindex 1999 – Een beleidsondersteunend instrument voor het arbeidsmarktbeleid in Twente*. Groningen/Enschede: Faculteit Ruimtelijke Wetenschappen – Rijksuniversiteit Groningen en Activa.
- CBS (1995). *Bedrijfsopleidingen 1993. Particuliere sector*. Voorburg/Heerlen: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2000). 'Minder dan 200 duizend geregistreerde werklozen'. Persbericht PB00-12, 19 januari 2000. CBS-Persdienst.
- CPB (2000). *Centraal Economisch Plan 2000*. Den Haag: Centraal Plan Bureau.
- Delsen, L. (1998). 'Zijn externe flexibiliteit en employability strijdig?'. *Tijdschrift voor HRM*, 2 (zomer), pp. 27-45.

- EZ (2000). 'Impuls voor scholingstrajecten op maat'. Persbericht EZ, 17 april 2000.
- Evers, G.H.M. en C.J. Verhoeven (1999). *Human Resources Planning – Een integrale benadering van personeelsplanning*. Deventer: Kluwer, Monografieën personeel en organisatie.
- Grip, A. de, en A. Jacobs (1999). 'De betekenis van additionele scholing'. *Economisch Statistische Berichten*, jrg. 84, 28-5-1999, pp. 416-418.
- Grip, A. de en E.J.T.A. Willems (1996). 'Opleidingsniveau en hoogwaardige werkgelegenheid; over het regionale belang van een succesfactor'. Hoofdstuk 8 in: O.A.L.C. Atzema en J. van Dijk (redactie), *Technologie en de regionale arbeidsmarkt*. Assen: Van Gorcum, pp. 102-116.
- Groot, W. en H. Maassen-Van den Brink (1998). 'Bedrijfsopleidingen: wie neemt er aan deel en wat levert het op?' *Maandschrift Economie*, februari 1998, pp. 28-40.
- Goux, D. en E. Maurin (2000). 'Returns to firm-provided training: evidence from French worker-firm matched data'. *Labour Economics*, vol. 7, no. 1, January 2000, pp. 1-20.
- Intermediair (1998). 'Meer uitgaven scholing'. *Intermediair*, 34 (37), p. 7.
- Kluytmans, F., red. (1998). *Leerboek Personeelsmanagement – 3<sup>e</sup> (herziene) druk*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie/ Heerlen: Open Universiteit.
- OSA (1998). *Trendrapport Aanbod van arbeid 1999*. Tilburg: Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek. OSA publicatie A169.
- Schmid, G. (1997). 'The Dutch Employment Miracle?' Berlin: Wissenschaftszentrum für Sozialforschung; WZB Discussion paper FS I 97-202.
- Sels, L., A. Forrier, J. Bollens en J. Maes (2001), 'Meer is niet altijd beter - De relatie tussen kwantiteit en kwaliteit van opleidingsinspanningen'. *Tijdschrift voor HRM*, nummer 1 (lente), pp. 11-33.
- Simons, P.R.J. en J.G.L. Thijssen (1998). 'Opleiden in organisaties'. Hoofdstuk 17 in: F. Kluytmans (red.), *Leerboek Personeelsmanagement – 3<sup>e</sup> (herziene) druk*. Deventer: Kluwer Bedrijfsinformatie/ Heerlen: Open Universiteit.
- SZW (2000). 'Kabinet in notitie over knelpunten op arbeidsmarkt: zittend personeel behouden, intensief scholen en nieuwe doelgroepen aanboren'. Persbericht SZW, 20 maart 2000, nr. 2000/048. <http://www.minszw.nl/>.
- Wognum, A.A.M. (1999). *Strategische afstemming en de effectiviteit van bedrijfsopleidingen*. Enschede: Twente University Press.

