

## MT'S JAARLIJKSE OPLEIDINGENONDERZOEK

# HET IS BEWEZEN: OPLEIDEN LOONT

Een leven lang leren:  
is het al die  
inspanning waard?  
Wetenschappelijk  
onderzoek geeft een  
verrassend eenduidig  
antwoord: ja. Altijd.  
Voor werkgever én  
werknemer.

tekst Arjan Zweers en Peter Boerman

**L**euk hoor, een universitair diploma. Maar voor een klim naar de hoogste sporten van de carrière-ladder is het allang niet meer genoeg. Natuurlijk, managen leer je in de praktijk, met vallen en opstaan. Maar zelfs de echte toppers reddden het zelden meer met alleen een academische bul op zak. Zo volgde Ahold-topman Dick Boer het *executive-mba*-programma op het IBO in Zeist, en toog Randstad-cfo Robert-Jan van de Kraats naar Parijs voor een mba-studie aan Insead, net als zijn collega bij Unilever, Jean-Marc Huët. Ook over de grens wordt het nut van extra opleiden steeds beter onderkend. Zo jaagt Google ruwweg een derde van het complete personeelsbestand door het zware, tweejarige opleidingsprogramma GoogleEDU. Zij krijgen daar training op een op data-analyse gebaseerde manier – hoe kan het ook anders bij een bedrijf dat leeft van data?

### 171 miljard

En ja hoor, zo'n opleiding mag wat kosten. Het bedrijfsleven in de Verenigde Staten besteedde in 2010 bijvoorbeeld ruim 171 miljard dollar aan training en verdere opleiding van personeel. Ook in Nederland stromen de opleidings-euro's overvloedig. Volgens de laatste berekeningen gaat er zo'n 3,2 miljard per jaar om in 'niet-bekostigd onderwijs', zoals vervolgstudies of opleidingen aan een particuliere instelling worden genoemd. Dat is nog altijd slechts een tiende van wat de overheid uitgeeft aan

het reguliere onderwijs, maar toch is het zo'n 2.500 euro per trainingsdeelnemer. Ongeveer 1 op de 8 Nederlanders van boven de 17 jaar volgt jaarlijks zulk 'niet-bekostigd onderwijs', waarvan het merendeel, zo'n 80 procent, op een of andere manier werkgerelateerd is. Daarmee scoren we boven het Europees gemiddelde.

### Hamvraag

Allemaal leuk en aardig, die cijfers. Maar dan nu de hamvraag: is het al die investering in geld en tijd waard? Levert het *in the end* genoeg op om de inspanning te rechtvaardigen? Die vraag speelt niet alleen voor de deelnemers, maar ook voor de werkgevers, die vaak een fors deel van de rekening oppikken, en niet in de laatste plaats ook voor de vele aanbieders in de markt, die graag hun toegevoegde waarde willen duiden. Opvallend genoeg hebben economisch en sociale wetenschappers er pas de laatste jaren een antwoord op weten te vinden. Dat hebben ze gedaan op grofweg twee manieren. De eerste is zowel het meest voorkomend als (voor werkgevers) het minst interessant, en focust zich op de salarisverandering die na een training optreedt. De achterliggende gedachte is dat die salariswijziging een reflectie is van de individuele productiviteitsverbetering als gevolg van de training. Op deze manier berekend blijken de effecten van de meeste cursussen al aanzienlijk. Vooral managementopleidingen lijken hun geld dubbel en dwars waard, met salarisstijgingen tot 18 procent. Maar ook andere trainingen hebben niet te versmaden salarisgroei tot gevolg: training 'on the job' levert voor mannen gemiddeld zo'n 3,6 procent extra op en voor vrouwen zelfs 4,8 procent. *Off the job* nemen die getallen zelfs toe tot 6,6 en 9,6 procent. Fijn voor de werknemer natuurlijk. Maar is daarmee ook de investering van de werkgever gerechtvaardigd? Of heeft hij alleen maar geld uitgegeven om iemand een tijd te missen en vervolgens meer salaris te mogen uitbetalen? Hier komen we wetenschappelijk op gladder ijs. Getrainde en opgeleide medewerkers zijn productiever, dat blijkt

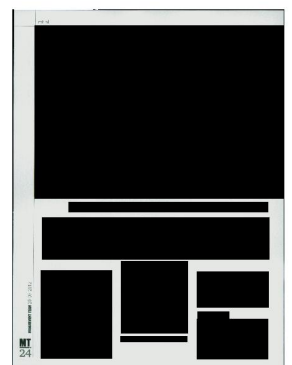
al snel. Maar hoeveel productiever? Dat kwantificeren blijft een helse klus.

### Gelijk verdeeld

Eigenlijk zijn er maar twee goede studies voorhanden die werkelijk ingaan op de *return on investment* op de opleidingseuro. Ze gebruiken andere data en andere methoden, maar bereiken daarmee toch dezelfde inzichten. Het zijn inzichten die ook al doorschemerden toen we naar de cijfers over salarisontwikkeling en productiviteitsstijging keken. Wat blijkt eruit? De productiviteitsstijging is ongeveer tweemaal zo groot als de stijging in het loon. In andere woorden: opleiden loont. Voor de individuele werknemer, die er na zijn inspanningen in salaris op vooruit gaat. Voor de werkgever, die onder de streep een positief effect vindt van zijn uitgaven. En niet in de laatste plaats voor de 19.000 opleidingsaanbieders in Nederland, die uiteindelijk iets over hun toegevoegde waarde kunnen zeggen. Weer wat geleerd... ■

**Op mt.nl/opleiden zijn alle links te vinden naar de genoemde onderzoeken.**

**De hiernaast gepresenteerde resultaten komen uit onderzoek dat in augustus 2012 is gehouden en dat tot stand is gekomen met behulp van de onderzoeksapplicatie van MWM2. Er deden bijna 700 lezers van MT aan mee. Ook meedoen met ons panel? Kijk op [mtpanel.mwm2.nl](http://mtpanel.mwm2.nl). De ranglijsten zijn samengesteld op basis van gemiddelde beoordelingscijfers van de opleiders.**



## MT's toplistjen

### De best beoordeelde opleiders door de lezers van MT:

#### Academische mba's in Nederland

- ① Nyenrode 8,12
- ② TSM 8,05
- ③ RSM Rotterdam 8,0
- ④ TiasNimbas 7,95
- ⑤ Maastricht University 7,8

#### Algemene managementopleiders

- ① BSN 8,17
- ② IBO Business School 7,88
- ③ Avans 7,83
- ④ ICM 7,75
- ⑤ De Baak 7,65
- ⑥ Schouten & Nelissen 7,46
- ⑦ GITP 7,38
- ⑧ ISBW 7,24
- ⑨ NCOI 7,19
- ⑩ LOI 7,12

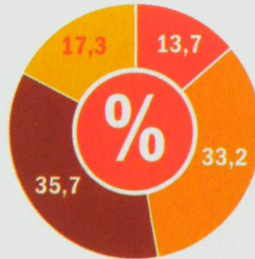
## Tips & trucs

Niet elke opleiding, noch elke werknemer, heeft dezelfde *return* op de opleidingseuro. Enkele tips om alles uit je opleidingsbudget te halen:

- Stuur je medewerkers. Vrouwen hebben volgens de onderzoeken tot drie procentpunt meer baat bij extra opleiding dan mannen.
- Er is een sterke relatie tussen effect en eerdere opleidingen en trainingen. Kort en goed: hoe hoger de basisopleiding en hoe meer extra's zijn geleerd, hoe vruchtbaarder elke extra opleidingseuro is.
- Managementopleidingen leveren de meeste winst op. In salaristermen tot zo'n 18%, in productiviteitstermen zelf meer dan 36%.
- Langdurig effect bereik je met door de werkgever geregelde opleidingen. De winst in *skills*, inkomsten en productiviteit houdt 13 jaar aan. Andere opleidingen zijn min of meer uitgewerkt na 8 tot 10 jaar.
- Tegenover elk geïnvesteerd opleidingsuur moet volgens onderzoek zo'n 2 uur worden uitgetrokken voor praktijk-implementatie, wil het effect van de opleiding blijvend zijn.
- Zorg altijd voor de vertaling naar het individu. Hoe beter een training aansluit bij de praktijk en de strategie van een onderneming, hoe groter het effect.
- Opleiden heeft een sterk effect op het innovatief vermogen. Tien jaar werken laat het innovatief vermogen toenemen met 43 procent. Tien jaar opleiding leidt tot een toename van wel 112 procent.

## Opleiden maar!

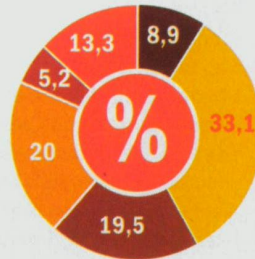
Heeft u wel eens een managementopleiding gevolgd?



- Ja, <1 jr geleden
- Ja, 1-5 jr geleden
- Ja, >5 jr geleden
- Nee, nog nooit

## Het mag wat kosten

Hoeveel heeft de opleiding gekost?



- <€1.000
- €1.000-5.000
- €5.000-10.000
- €10.000-30.000
- >€30.000
- Geen idee

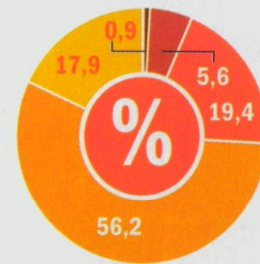
## Dikke zevens

Welke cijfers krijgen de onderdelen van uw laatste opleiding?

Organisatie	7,49
Inhoudelijke kwaliteit	7,73
Prijs/kwaliteitverhouding	7,16
De docenten	7,69
Het geboden materiaal	7,32

## De moeite waard?

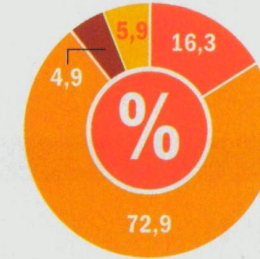
Vond u de opleiding een goede investering?



- waste of time and money
- nauwelijks de moeite waard
- ben redelijk tevreden
- bovengemiddeld goed
- onmisbaar

## De baas betaalt

Wie betaalde de opleiding?



- Ikzelf (volledig)
- Mijn werkgever (volledig)
- Mijn werkgever (met terugbetaalregeling)
- Mijn werkgever en ik beide deels

## Wie niet?

Aantal deelnemers aan niet-bekostigde, werkgerelateerde opleidingen

<24 jr	82.000
25-35 jr	269.000
35-45 jr	308.000
45-55 jr	247.000
55-65 jr	112.000

BRON: CBS, 2009

