

# Investeren in scholing: verrijking van menselijk kapitaal of kostenpost?

Een verkennend onderzoek door  
Onderzoek & Business Intelligence  
(OBI)

Gegeven de huidige snelle technologische ontwikkelingen wordt er steeds meer van personeel gevraagd. Wat maakt dat verschillende soorten werkgevers in deze context wel of niet in scholing van hun personeel investeren? OBI, de onderzoeksafdeling van de gemeente Rotterdam, onderzocht het in 2020-2021 bij werkgevers- en brancheorganisaties in de verpleeghuis- en thuiszorg en logistiek.

Focus van het onderzoek waren keuzes van werkgevers:

- ten aanzien van de inzet van technologie (veel/weinig investeren, keuzes voor bepaalde technologieën)
- ten aanzien van hun personeel (veel/weinig in scholing investeren, scholing voor bepaalde groepen medewerkers).

**Belangrijkste conclusie: Hoe waardevoller de medewerker, hoe groter de kans op scholing en ontwikkeling**

## Invloed inzet technologie op personeelsstrategie

De keuzes van bedrijven ten aanzien van de inzet van technologie hebben invloed op hun personeelsstrategieën. Als een bedrijf meer technologie inzet, dan worden er doorgaans andere en meer eisen aan medewerkers gesteld. Dit gaat zowel om huidig personeel (dat zich moet bijscholen) als om nieuwe instroom van medewerkers (voor interne opleidingen), aan wie hogere eisen worden gesteld. In het onderzoek namen we een algehele trend naar meer



## Auteur

Justine Anschutz en Martijn Epskamp, Onderzoek en Business Intelligence, Gemeente Rotterdam, november 2021.

## Meer informatie

Het onderzoeksrapport is te vinden op [Onderzoek010.nl](https://onderzoek010.nl).  
Vragen over dit factsheet mailt u naar [onderzoek@rotterdam.nl](mailto:onderzoek@rotterdam.nl).

digitalisering en automatisering waar in beide sectoren. De inzet van technologie in primaire bedrijfsprocessen verschilt per sector en per organisatie. Zo speelt in de logistiek technologie een veel grotere rol in bedrijfsprocessen dan in de verpleeghuis- en thuiszorg, waar technologie meer als ondersteunend aan het zorgproces wordt gezien.

## High road en low road personeelsstrategieën

Personeelsstrategieën kunnen grofweg in twee klassen ingedeeld worden. Organisaties met een high road strategie beschouwen hun personeel als kapitaal; door investeringen in de kwaliteiten van hun personeel willen zij zich onderscheiden en concurrentievoordelen behalen.

High road organisaties investeren doorgaans meer in scholing van hun medewerkers. Organisaties met een low road strategie zien personeel vooral als kostenpost en benaderen personeel meer instrumenteel.

Het aandeel high road organisaties bleek veel hoger in de verpleeghuis- en thuiszorg dan in de logistiek. Dit heeft te maken met de wettelijke context (o.a. verplichtingen qua scholing in cao's), druk van beroepsverenigingen en de marktsituatie. In de logistiek zagen we meer organisaties met een low road strategie. Deze vielen uiteen in meer bewust en meer onbewust beleid ten aanzien van scholing. Bij organisaties met een meer bewust low-road beleid is het onderdeel van het bedrijfsmodel om weinig in scholing te investeren. Hierbij gaat het bijvoorbeeld om organisaties die actief zijn in de platformeconomie en die zichzelf niet zien als werkgever, maar als bemiddelaar.

*Er zijn natuurlijk heel veel wettelijk verplichte scholingen voor de zorg. Dus ons portfolio, wat wij hebben voor het opleiden, is ook heel breed gevuld. Verpleegkundigen, behandelaren moeten allemaal accreditatiepunten halen. (...) Dus in de zorg is natuurlijk een heel actief scholingsbeleid. Want je moet wel. Zorginstelling*

Bij het meer onbewuste beleid gaat het om organisaties die vrij ad hoc opereren en een korte termijn visie hebben op hun bedrijfsactiviteiten en op hun personeel, meestal vanwege onzekere en sterk wisselende marktomstandigheden. Scholing staat bij deze organisaties minde roep het netvlies en daarom investeren zij er minder in.

Bij sommige organisaties verschilt de personeelsstrategie naar type medewerker. De organisatie investeert wel in scholing van personeel met hoge strategische waarde, maar veel minder of niet in scholing van personeel met lage strategische waarde. Daarbij combineren deze organisaties dus een high-road met een low-road strategie. We zagen dit vooral bij technologisch ver ontwikkelde organisaties in de logistiek.

### **Investeren in scholing afhankelijk van strategische waarde**

De mate van investeren in scholing hangt samen met de strategische waarde van medewerkers voor een organisatie en met het eigen initiatief en de kenmerken van de medewerker. In het algemeen investeren organisaties minder in medewerkers met een flexibel contract of zelfstandigen die worden ingehuurd; voor het werk waarvoor zij gevraagd worden heeft investeren in personeel minder strategische waarde en daarom komen zij niet in aanmerking voor een vast contract en (meer dan

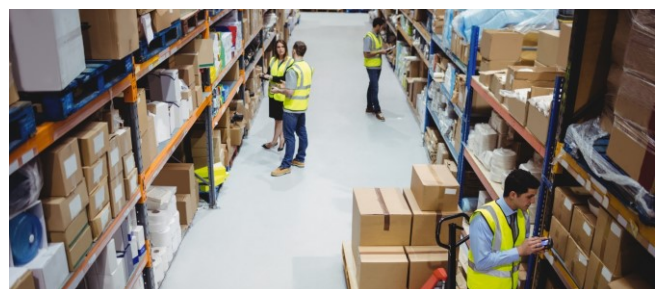
noodzakelijke) scholing. Daarnaast hebben medewerkers met een minder goede beheersing van de Nederlandse taal minder kansen op scholing en ontwikkeling, vanwege de eisen die daaraan gesteld worden. Ook hebben niet alle medewerkers de intrinsieke motivatie om zich te ontwikkelen, met name bij lageropgeleiden in de onderzochte sectoren is er soms terughoudendheid.

*Ik denk dat het altijd goed is dat mensen up to date zijn met de kennis, dat ze de juiste vaardigheden krijgen en dat we ze daarin ook kunnen ondersteunen. En natuurlijk ook dat mensen de mogelijkheden hebben om door te groeien, dus als, ja, mensen gemotiveerd zijn, maar als we ook wel echt zien dat ze meer kunnen dan hun huidige rol, dan willen we daar natuurlijk ook in faciliteren qua scholing. Logistieke dienstverlener*

### **Samenhang van technologie en personeelsstrategie**

Meer gebruik van moderne technologie kan zowel low road als high road strategieën stimuleren en versterken. Investeren in technologie lijken vooral samen te hangen met wat de organisatie verwacht dat ze voor rendement gaan opleveren en met factoren als voldoende financiële ruimte, de grootte van de organisatie en de interesse van bestuurders. Kortom, aan de keuzes ten aanzien van de technologie en scholing van personeel kunnen onafhankelijke afwegingen en beweegredenen ten grondslag liggen.

De keuzes ten aanzien van de technologie hebben wel gevolgen voor de investeringen in scholing. Aan de ene kant, als door nieuwe technologie bedrijfsprocessen sterk veranderen, dan veranderen daarmee functies en taken. Dit beïnvloedt de relatieve strategische waarde van personeel en daarmee het belang om in scholing van verschillende soorten personeel te investeren. Aan de andere kant, als technologie een kleine rol speelt en meer ondersteunend is, heeft deze veel minder invloed op de strategische waarde en scholing.



## Motieven voor investeren in scholing en ontwikkeling



Vrijwel alle organisaties investeren in scholing en ontwikkeling, als het om bedrijfsspecifieke kennis en vaardigheden en dus bedrijfsbelang gaat of wettelijk verplicht is. Een minderheid van de geïnterviewde werkgevers opereert vanuit een breder palet aan motieven, waarbij het belang van medewerkers en soms de maatschappij ook meeweegt.

*Het mag niet meer kosten. Ik bedoel wij zijn ook een bedrijf, dus als het duurder wordt en de inzetbaarheid neemt toe, dan zeggen we, oké, het wordt duurder en de inzetbaarheid moet omhoog. Maar hoeveel neemt de inzetbaarheid toe, wat voegt dat toe uiteindelijk? Nou, als we daardoor minder ziekteverzuim hebben, dan moeten we dat maar wel doen.*

Logistieke dienstverlener

## Hoe kan de gemeente Rotterdam scholing en ontwikkeling stimuleren?

De volgende ideeën en aanbevelingen komen voort uit het onderzoek:



In samenwerking met werkgevers investeren in taallessen op de werkvloer.



Verbinden van organisaties en kennisdeling rondom scholing en ontwikkeling van personeel



Bedrijven meer gedifferentieerd benaderen aansluitend bij hun motieven en personeelsstrategieën



Bewustwording van het belang van scholing stimuleren bij organisaties en personeel



Meer aandacht voor de scholing van werknemers met flexibele contracten en zzp-ers



Aantrekkelijker maken voor werkgevers om in werkzoekenden en jongeren te investeren



Meer aandacht voor lange termijn weerbaarheid van werkenden door sectoroverstijgende (om)scholingsmogelijkheden.



Financieel bijdragen aan kosten voor scholing van bestaand personeel voor de lange termijn

