

De noodzaak van een leven lang ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen is absoluut noodzakelijk om de uitdagingen van de toekomst aan te kunnen. De meeste werkenden weten wel dat de wereld en de arbeidsmarkt veranderen, maar lang niet iedereen komt daadwerkelijk in actie. De voorwaarden voor een doorbraak op een rij.

Tekst Dorine van Kesteren Foto's ANP/Robin Utrecht, ANP/Berlinda van Dam

Technologie verandert de wereld razendsnel, de klimaat-, energie- en woningmarktopgave rammelen aan de deur en de arbeidsmarkt is krappere dan ooit. Al deze uitdagingen kunnen we alleen aan als mensen zich permanent ontwikkelen. Didier Fouarge, hoogleraar arbeidsmarktdynamiek aan de Universiteit Maastricht, kan het daarom niet vaak genoeg benadrukken. “De inhoud van het werk en taakeisen veranderen, banen verdwijnen en ontstaan”, zegt hij. “Het is dus noodzakelijk om tussentijds nieuwe vaardigheden en kennis op te doen. Zorg ervoor dat je inzetbaar blijft in je eigen werk, of anticipeer op een overstap van een krimp- naar een groeisector.”

Volgens Pieter van Klaveren, voorzitter van MKB Rotterdam Rijnmond, is een leven lang ontwikkelen een win-winsituatie voor de individuele medewerkers en de bedrijven. “Met personeel dat beschikt over up-to-date kennis en kunde, kan een bedrijf zich beter aanpassen aan veranderingen in de markt. De medewerkers zijn productiever, hebben meer plezier in hun werk en zijn minder kwetsbaar op de arbeidsmarkt.”



De essentie in 10 seconden

- De tijd is voorbij dat werkenden hun hele leven kunnen bouwen op wat ze op school hebben geleerd.
- Een leven lang ontwikkelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werkende.
- Basisvoorwaarden zijn: een leercultuur in bedrijven, geld en tijd, waardering van informeel leren én betere toegang voor werkenden tot loopbaanadvies, begeleiding, matching en arbeidsmarktinformatie.
- Goed toegankelijke begeleiding en advies zijn ook nodig om werkzoekenden tijdig van werk naar werk te helpen.

Leercultuur

In de praktijk is het echter nog niet zo eenvoudig om mensen in de leerstand te krijgen en te houden. Niet alle mensen zijn intrinsiek gemotiveerd om nieuwe dingen te leren en hun vakmanschap te ontwikkelen. Jan Pieter Daems van vakcentrale CNV: “Het helpt als er op de werkvloer een positieve leercultuur is: een cultuur waarin leren en ontwikkelen is ingebed en wordt gestimuleerd.”

Hoogleraar Fouarge: “Een leercultuur draait niet alleen om deelname aan cursussen en scholing, maar zeker ook om ruimte op de werkvloer om met en van elkaar te leren en te experimenteren. Leidinggevend moeten medewerkers de kans geven zich te ontwikkelen en daarover met hen in gesprek gaan. Tegelijk is ook de werkende verantwoordelijk; die moet zelf de regie nemen over zijn of haar loopbaan.” Werkgeversvoorman Van Klaveren: “Een leven lang ontwikkelen is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van werkgever en werknemer. Bedrijven investeren in de medewerkers, hun kostbaarste kapitaal. Diensten en producten kunnen klanten overal kopen; het zijn de mensen die het verschil maken.”



Verpleeghuis in Rotterdam. In onder meer de sector zorg & welzijn is een groeiende behoefte aan medewerkers.

‘Het zijn de mensen die het verschil maken’

Werknemers op hun beurt investeren in zichzelf – en dus in het bedrijf.” (Zie voor leercultuur en eigen regie ook het kader op pagina 8.)

Skillspaspoort

Leren gebeurt zowel formeel – in een fysiek of digitaal klaslokaal – als informeel: op de werkvloer. Mensen leren van hun dagelijkse activiteiten en van hun collega’s. Traditionele cv’s gaan helaas

voorbij aan deze al doende opgedane kennis en vaardigheden. Het zogenoemde skillspaspoort vermeldt deze skills wél en maakt ook duidelijk hoe je die moet waarderen. Fouarge: “Dit maakt het voor werkenden makkelijker om te veranderen van bedrijf of bedrijfstak. En voor werkgevers om mensen te werven, omdat er een completer beeld ontstaat van hun competenties.”

Willen we dat meer mensen zich gaan ontwikkelen, dan moeten we beter over het voetlicht brengen dat dit niet gelijkstaat aan een terugkeer naar de schoolbanken. Daems: “Dat beeld is hardnekkig en verhoogt de drempel voor de mensen die geen fijne herinneringen hebben aan hun schooltijd.” “Dit zie je met name bij praktisch opgeleiden”, vult Van Klaveren aan. “De externe input van een opleiding zorgt dat mensen buiten de gebaande paden gaan denken en doen.

Maar dan moeten opleidingen wel direct aansluiten bij de praktijk. In Rotterdam werken werkgevers dan ook samen met mbo-opleidingen om het aanbod handig in te richten. Qua vorm – in de avonden, met meerdere bedrijven tegelijk, in deelcertificaten zodat niet meteen een volledige opleiding nodig is – en qua inhoud: geen overbodige ballast. Op deze manier zorgen we dat opleidingen zijn afgestemd op de vraag van werkgevers én werknemers.”

Geld en tijd

Ook geld en tijd zijn belangrijk: mensen moeten, ook onder werktijd, de ruimte →

Aan het woord



Didier Fouarge
hoogleraar arbeids-
marktdynamiek Research-
centrum voor Onderwijs
en Arbeidsmarkt
Universiteit Maastricht



Pieter van Klaveren
voorzitter van MKB
Rotterdam Rijnmond



Yvonne Bernardt
beleidsmedewerker SER



Jan Pieter Daern
bestuurslid CNV

krijgen om te leren. Sommige bedrijven en sectoren stellen eigen ontwikkelbudgetten beschikbaar. Ook de overheid doet een duit in het zakje. Zo kunnen werkgevers in het mkb via de SLIM-regeling subsidie krijgen voor maatregelen die zijn gericht op het 'versterken van een leerrijke werkomgeving'. Dit jaar komt er ook een nieuwe subsidie voor werkenden en werkzoekenden, het STAP-budget (zie kader op pagina 7). Een goede ontwikkeling, vindt Daems, maar niet voldoende. "Het STAP-budget is beperkt in omvang, en als de pot leeg is, worden er geen nieuwe budgetten meer verstrekt."

Daems pleit voor een aanvullende persoonlijke leerrekening, die mensen kunnen 'meenemen' van werkgever naar

werkgever. "Dat geld kunnen ze dan inzetten zonder dat toestemming van de werkgever nodig is. Ander voordeel is dat ook werkenden zonder werkgever erover kunnen beschikken." Hoogleraar Fouarge ziet hiervan kansen én risico's. "Het is mooi dat zo'n rekening mensen onafhankelijk maakt van de bereidwilligheid van een werkgever om in hen te investeren en de verantwoordelijkheid neerlegt bij de werkenden. Maar zonder paternalistisch te willen klinken: kan iedereen de complexiteit van de wereld en arbeidsmarkt zodanig overzien dat ze het geld van zo'n leerrekening op de juiste manier besteden?"

Arbeidsmarktinfrastructuur

En dat brengt ons bij de volgende voorwaarde: begeleiding en ondersteuning van werkenden en werkzoekenden. In het *Advies over sociaal-economisch beleid 2021-2025* schreef de SER dat we daarvoor een nationale, publiek-private arbeidsmarktinfrastructuur moeten inrichten. Yvonne Bernardt is beleidsmedewerker bij de SER en trekker van de Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen. "Mensen moeten weten waar ze terechtkunnen voor advies over hun loopbaan, arbeidsmarkt-oriëntatie, bij- en omscholing en matching met potentiële nieuwe werkgevers", zegt ze. "Dat is zeker ook van belang aan de preventieve kant: het voorkomen van werkloosheid door tijdig – en niet pas als ontslag dreigt – over te stappen naar een andere baan of sector. Die brug 'van werk naar werk' is nog niet helemaal af."

Volgens Bernardt is meer en betere samenwerking de sleutel voor 'leven lang ontwikkel'- en 'van werk naar werk'-trajecten. "Het eigenaarschap ligt nu bij veel verschillende partijen en dat maakt het complex. Werkenden, werkgevers, O&O-fondsen, onderwijs, uitkeringsinstantie UWV, gemeenten: wie is waarvoor verantwoordelijk?"

Landelijke regie

Gelukkig is er al een begin gemaakt met die noodzakelijke infrastructuur. In de coronacrisis werden 35 regionale mobiliteitsteams opgericht – landelijk aangestuurd – waar vakbonden, UWV, gemeenten en werkgevers werkzoekenden aan werk helpen. Op regionaal niveau zetten krimp- en groeisectoren samen programma's op als 'Van bank naar klas' en 'Van

'Een goede leercultuur bevordert de loyaliteit van medewerkers'

bank naar bouw'. Bernardt: "O&O-fondsen zijn van oudsher gericht op bij- en omscholing in de eigen sector, maar het besef groeit dat ze ook naar buiten moeten kijken en mensen opleiden om elders aan de slag te gaan."

In sommige regio's werken ook onderwijs, bedrijfsleven en overheid al goed samen. Van Klaveren: "In Rotterdam sluiten wij in de triple helix leer-werk-akkoorden af die zorgen dat jongeren, werkzoekenden en werkenden in een bepaalde sector zich ontwikkelen, aan werk komen en werk houden. Bijvoorbeeld met leerwerkplaatsen en kennis- en ontwikkelvouchers." Bernardt: "Regionale samenwerking is prachtig, maar vaak nog relatief kleinschalig. Voor de kwaliteit van de dienstverlening mag het niet uitmaken waar je woont. Natuurlijk lopen de tekorten en behoeften van regio tot regio uiteen, maar de basisinfrastructuur moet hetzelfde zijn."

CNV'er Daems vindt dat iedere werkende eens in de paar jaar een gesprek moet hebben met een loopbaanbegeleider. "Wat kan ik, waar wil ik naartoe en hoe kom ik daar? Hierbij zien wij een rol voor de vakbond, zoals al gebeurt in de regionale mobiliteitsteams. Met de FNV hebben wij daarbinnen de VAKbeweging opgezet voor loopbaan- en scholingsadvies." Fouarge ziet ook arbeidsmarktinformatie als een essentieel onderdeel. "Wat zou het mooi zijn als mensen op één plek konden vinden wat kansrijke, toekomstbestendige banen zijn, welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn en hoe dat zich verhoudt tot hun eigen kennis en vaardigheden. Uit onderzoek van het ROA blijkt dat zulke informatie helpt om verstandige loopbaankeuzes te maken."



SER

Actieagenda

De SER werkt met een actieagenda aan een positieve leercultuur. Met een netwerk van regionale en sectorale partijen wordt kennis opgehaald en gedeeld. Op de SER-website staan inspirerende praktijkvoorbeelden en kennisdocumenten over thema's als 'eigen regie' en 'skills'. De agenda laat ook zien welke mogelijkheden de wet- en regelgeving biedt om met een leven lang leren aan de slag te gaan. Andere onderdelen zijn het organiseren van bijeenkomsten en het opzetten van een online community. Uiteindelijk moeten leren en ontwikkelen vanzelfsprekende onderdelen worden van leven en werk.



ACHTERGROND EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Flexwerkers en zzp'ers

Voor zzp'ers en flexwerkers is een leven lang ontwikkelen nog minder vanzelfsprekend dan voor veel 'gewone' werknemers. Fouarge: "Informeel leren gaat bij deze groepen goed door de veelzijdigheid en afwisseling van hun taken. Maar zij lopen achter op het gebied van formeel leren. Wij zien een hoge bereidheid onder flexwerkers om zich te scholen, maar een lage bereidheid van werkgevers om in hen te investeren." Daems: "Om geld en tijd vragen, is gemakkelijker als je in vaste dienst bent." Van Klaveren: "Ik vind dat werkgevers geen onderscheid moeten maken in soorten contract. De flexwerker

van vandaag kan morgen in vaste dienst komen."

Fouarge heeft wel een idee hoe we de 'leer- en ontwikkelkloof' tussen vast en flex minder groot kunnen maken. "Waarom kijken bedrijven in een regio niet als clusters naar werkgelegenheid? Als zij flexwerkers delen en samen zorgen dat zij zich kunnen ontwikkelen, dan profiteren ze van elkaars investeringen."

Ook het mkb heeft een speciale positie. Het is niet moeilijk te bedenken dat het voor kleine bedrijven ingewikkelder is om te werken aan een leercultuur en eigen regie dan voor bedrijven die kunnen leunen op hele HR-afdelingen. →



STAP-budget

STAP staat voor 'stimulering arbeidsmarktpositie'. Werkenden en werkzoekenden kunnen vanaf 1 maart 2022 een STAP-budget van maximaal 1.000 euro aanvragen voor scholing en ontwikkeling. Dit geld is bestemd voor het volgen van een training, cursus of opleiding om zo goed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt. Op deze manier wil de overheid mensen de mogelijkheid geven te investeren in hun loopbaan.



Expeditie NEXT, het Nationale Wetenschapsfestival, Rotterdam

ACHTERGROND EEN LEVEN LANG ONTWIKKELEN

Werkgeversvoorman Van Klaveren:

“Mkb'ers zijn de hele dag aan het overleven, de focus ligt op de korte termijn. Zeker de laatste tijd. Het is aan ons als ondernemersvereniging om nut en noodzaak van een leven lang ontwikkelen duidelijk te maken. Wij zorgen voor bewustwording en maken mkb'ers bekend met subsidieregelingen van de overheid.”

Acute krapte

Mensen die zich scholen en ontwikkelen, worden productiever. Maar die productiviteitsstijging is niet voldoende om alle tekorten op de arbeidsmarkt op te vangen. Er zijn dus ook mensen nodig die het rigouze aanpakken en switchen naar een sector waar de nood het hoogste is. Het slechte nieuws is dat ook dat niet helpt om de acute krapte op te lossen. Fouarge: “Een kapper die verpleegkundige wordt? Een administratief medewerker die zonnepanelenmonteur wordt? Zulke trajecten kosten tijd, zo reëel moet je zijn. Het is dus beter om eerder in te grijpen en te zorgen dat jongeren goed geïnformeerde opleidingskeuzes maken.”

“De overstap naar een totaal andere sector kost niet alleen veel energie en moeite, maar brengt ook onzekerheid met zich mee”, vult Bernardt aan. “Het is dus zaak om na te denken over manieren om mensen meer zekerheid te bieden. Denk aan inkomen tijdens het omscholingstraject en aan een baangarantie daarna.”

Een leven lang ontwikkelen is een deel van het antwoord op de krapte op de arbeidsmarkt, maar niet het enige, besluit Daems. “De opgave is om ook de mensen in te zetten die nu nog langs de kant staan, zoals bijstandsgerechtigden en WW'ers. Het is aan werkgevers om mensen die niet precies voldoen aan de functie-eisen of in het plaatje passen, een kans te geven. Verder moeten we het werk slimmer organiseren en de werkdruk en administratieve lasten behaarder houden, zodat mensen het niet na een paar jaar alweer voor gezien houden, zoals nu in zorg en onderwijs. Uitstel is geen optie: de tekorten worden de komende jaren alleen maar groter door de vergrijzing.” ●



Meer lezen

Kennisdocument eigen regie

Eigen regie betekent zelf het stuur in handen nemen, keuzes maken en in actie komen. Dit stelt mensen in staat om hun loopbaan en ontwikkeling vorm te geven zoals zij dat graag willen. Maar hoe zorg je nu in de praktijk dat zij zelf voortvarend en serieus aan de slag gaan met hun loopbaan?

Samen met verschillende experts uit praktijk en wetenschap heeft de SER de bouwstenen van eigen regie benoemd: weten (snappen wanneer en waarom je stappen moet zetten), willen (intrinsieke motivatie), kunnen (in staat zijn om aan de slag te gaan, bijvoorbeeld aan de hand van een realistisch stappenplan en persoonlijke ontwikkeldoelen), durven (vertrouwen op succes) en mogen (tijd en geld). Alle vijf de bouwstenen zijn

even belangrijk. Het verstrekken van een scholingsbudget is dus niet genoeg om mensen in beweging te krijgen. Ze moeten bijvoorbeeld óók weten welke richting ze op kunnen en wat hun skills zijn.



Monitor leercultuur

‘Leercultuur’ is een wat ongreepbaar begrip. Daarom heeft de SER samen met onderzoeksinstituut TNO een monitor ontwikkeld om de leercultuur in Nederlandse arbeidsorganisaties beter meetbaar te maken. Dit gebeurt aan de hand van een aantal concrete indicatoren. Lees meer over deze monitor en de indicatoren op pagina 13 tot en met 17 van dit magazine.