

# Interview

Professor Andries de Grip over een leven lang leren

## 'Er zijn grote afspraken nodig'

*Door de komende vergrijzing zullen we steeds langer moeten doorwerken. Dat kan echter alleen een succes worden als we actief in onze eigen inzetbaarheid investeren. De Maastrichtse hoogleraar Andries de Grip pleit daarom voor invoering van een persoonsgebonden ontwikkelingsbudget*

Door Take Ligteringen

**H**et verhaal is zo langzamerhand bekend: Nederland vergrijsst en daardoor dreigt er in de bevolkingssamenstelling een scheefgroei te ontstaan tussen het aantal actieven en het aantal inactieven. Om te voorkomen dat een slinkend aantal werkenden moet opdraaien voor de oudedagsvoorziening van een groeiend aantal gepensioneerden, wil de overheid de pensioenleeftijd geleidelijk verhogen: om te beginnen naar 67, later wellicht naar 70 of ouder. Immers: hoe langer iemand doorwerkt, hoe langer hij een bijdrage kan blijven leveren aan de financiering van de verzorgingsstaat.

Dat klinkt logisch. De realiteit is echter dat langer doorwerken bepaald niet eenvoudig te realiseren is. Om te beginnen zitten veel werkgevers simpelweg niet op oudere werknemers te wachten omdat die te vaak ziek zouden zijn en te weinig productief. Het vinden van een nieuwe baan is voor de gemiddelde 55-plusser dan ook bijna onbegonnen werk. Optimisten stellen dat dit probleem zichzelf zal oplossen omdat de arbeidsmarkt steeds krappere wordt zodat werkgevers op een gegeven moment geen andere keus meer zullen hebben dan het aannemen van ouderen. Maar wil die oudere werknemer in staat zijn tot het leveren van een zinvolle bijdrage aan het productieproces, dan zullen diens kennis en

vaardigheden tot aan het pensioen op peil moeten blijven. Duurzame inzetbaarheid wordt dat genoemd.

Op dit punt heeft Nederland een groot probleem, meent professor Andries de Grip, die zich aan de Universiteit Maastricht bezig houdt met het onderzoeken van opleidingsvraagstukken in samenhang met de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt. De Grip verwacht dat een sterk toenemende noodzaak van arbeidsmobiliteit over sectorgrenzen heen, en volgens hem is ons land daar niet goed op berekend. 'Wat levenslang leren betreft zit Nederland in de Europese subtop. We lopen duidelijk achter bij de Scandinavische landen, met name wat betreft loopbaangerichte scholing die niet direct nodig is voor de huidige baan. Nederlandse organisaties doen redelijk veel aan opleidingen, maar dat zijn vaak cursussen om de actuele scholingsbehoefte in te vullen. Het gaat echter om de vraag of mensen nog wel hun hele carrière dezelfde functie kunnen uitoefenen. Straks moeten ze doorwerken tot ze 67, 68 of 70 zijn. Kan dat wel? De dynamiek in de samenleving is momenteel gigantisch. Het zal steeds minder mogelijk worden om ouderen die met pensioen gaan, te laten vervangen door jongeren met een andere oplei-

dingsachtergrond. Daarom zullen mensen vaker van de krimpsectoren naar de groeisectoren moeten overstappen. Op die beweging zijn we onvoldoende voorbereid. We moeten meer loopbaangericht gaan scholen, met horizontale en verticale loopbaanstappen.'

**In hoeverre liggen er mogelijkheden om over te stappen van de industrie, met veel laaggeschoold personeel, naar de dienstensector met veel hoger opgeleiden?**

'Er zijn geen grote antwoorden op dit vraagstuk. Als je het zo extreem stelt, dan kom je al snel tot de conclusie dat de mogelijkheden voor een overstap van de industrie naar de dienstensector heel beperkt zijn. Maar er werken in de industrie een boel mensen met een vakdiploma op MBO- of MBO-plus-niveau. Die zouden best aan de slag kunnen in het beroepsonderwijs, waar ze met grote tekorten te kampen krijgen omdat de helft van de mensen straks met pensioen gaat. Dat zou allicht betekenen dat die vakmensen wat moeten worden bijgeschoold, maar daar ligt

een heel goede mogelijkheid. Een andere mogelijkheid is dat je in de dienstensector gaat zoeken naar groeimogelijkheden voor lager opgeleiden. Er is bijvoorbeeld veel werk in

de beveiligingssector, en ook een baan als receptionist zou voor sommige mensen een heel goede loopbaanstap kunnen zijn.'

**Wat zijn eigenlijk de criteria voor een goede kennis-infrastructuur en levenslang leren? Op welke terreinen presteert Scandinavië beter dan Nederland?**

'Het is erg belangrijk dat we een infrastructuur krijgen die functieoverstijgende scholing versterkt. Dat betekent dat mensen zich, als ze dat willen, moeten kunnen omscholen of bijscholen voor ander werk. Het moet dus niet zo zijn dat je pas wordt omgeschoold als je werkloos bent geworden, nee, de samenleving moet het belang van scholing als een gegeven beschouwen.

**'Er zijn geen grote antwoorden op dit vraagstuk'**

Verder moeten er faciliteiten zijn die het mogelijk maken dat de werknemer zelf verantwoordelijk wordt voor zijn ontwikkeling. Dat vergt een cultuuromslag, want veel functiegerichte scholing gaat uit van de werkgever omdat die nu eenmaal het beste weet wat er straks nodig is binnen het bedrijf. Dat moet dus anders, maar je zult die individuele verantwoordelijkheid wel moeten faciliteren. Eén van de mogelijkheden is dat de werknemer een voucher krijgt – een “ontwikkelingscheque” – die hij kan besteden aan cursussen of andere loopbaangerichte activiteiten. Dan is natuurlijk de vraag: wie gaat dat betalen? Ik denk dat de opleidingsfondsen hier op sectorniveau een belangrijke rol moeten spelen. De onderkant van de arbeidsmarkt, waar men zelfs de aansluiting bij functiegerichte scholing al mist, zou dan gefaciliteerd moeten worden door de overheid. Dan kun je denken aan bestedingen in de richting van EVC's, zodat zoveel mogelijk mensen een startkwalificatie hebben. De overheid geeft dat geld trouwens nu ook al uit, maar op het verkeerde moment: als mensen werkloos zijn geworden en er veel achterstallig onderhoud moet worden gepleegd wat betreft hun kennis en vaardigheden. Ik vind preventief kennisonderhoud heel belangrijk.'

**Dat vergt een grote omslag in het denken bij overheid en werkgevers. Hoe bereik je zoiets?**

'Het is opmerkelijk hoe veel er al veranderd is, op allerlei gebieden. Kijk bijvoorbeeld naar de EVC-trajecten. Daar hadden we het in de jaren negentig al over, en nu begint het pas te lopen. Zoiets heeft tijd nodig.



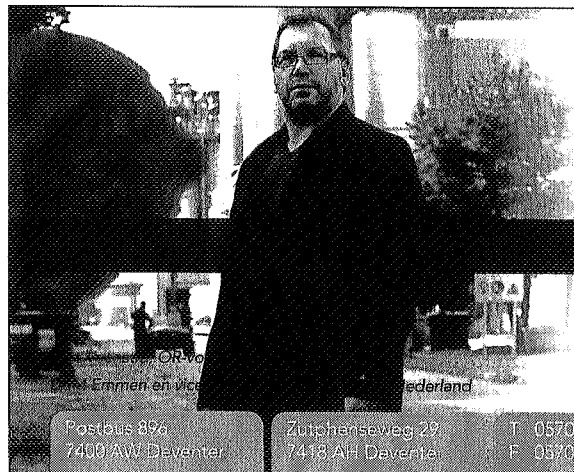
Foto: Bert Janssen

*Volgens professor Andries de Grip leren we verreweg het meeste tijdens het werk en niet op cursus.*

En we klagen wel dat mensen weigeren om langer door te werken, maar kijk eens hoeveel langer we al werken dan vijf of tien jaar geleden. Van vandaag op morgen verandert er niet veel, maar over periodes van tien jaar zijn de veranderingen enorm. Waar de Nederlandse economie momenteel mee worstelt, is het nemen van een aantal grote beslissingen en het zorgen voor het ontstaan

van nieuwe instituties. Dan gaat het bijvoorbeeld over de ontwikkelingscheque. Dat is echt iets nieuws. We hebben op dit moment wel de levenslooptregeling, maar dat is een matig compromis dat vooral wordt gebruikt voor vroegtijdig pensioen. Er moet een regeling komen die speciaal bedoeld is voor ontwikkeling, maar daar zijn grote afspraken voor nodig.'

*Advertentie*



Maak een punt...

Wat speelt er in uw bedrijf? Laat uw stemmen gelden. Maak een punt. Ontmoet ons... WVM, uw onafhankelijke trainings- en adviesbureau.

**wvm** werkplaats voor medezeggenschap



Postbus 896  
7400 AW Deventer

Zulphenseweg 29  
7418 AH Deventer

T 0570 63 68 11  
F 0570 63 64 11

E [contact@wvm.info](mailto:contact@wvm.info)  
I [www.wvm.info](http://www.wvm.info)

**Hoe zou de aanwending van zo'n ontwikkelingscheque in z'n werk moeten gaan? Ieder jaar een bepaald bedrag voor opleiding? En wat zou er allemaal onder de regeling moeten vallen, en wat niet?**

'Naar die vragen hebben we een onderzoek gedaan, waarvan het rapport begin mei is uitgekomen. We hebben voorgesteld om voor de ontwikkeling van elke werknemer jaarlijks een bedrag van vijfhonderd of duizend euro beschikbaar te stellen dat drie jaar geldig blijft. Werknemers zouden de jaarlijkse bedragen dus kunnen stapelen, maar daar zou wel een verjaringstermijn tegenover staan. Dat is belangrijk, want als dingen niet verjaren worden ze uitgesteld. Verder moet het een substantieel bedrag zijn, omdat je geen behoorlijke cursus kunt volgen voor honderd of tweehonderd euro. Ook weten we uit onderzoek dat mensen de neiging hebben om hun bezit – in dit geval die ontwikkelingscheque – niet verloren te laten gaan. Wat betreft de besteding zijn er heel veel mogelijkheden, zolang de cursussen maar niet gericht zijn op de huidige functie.'

**Maar wel werkgerelateerd, of hoeft dat ook niet per se?**

'In principe zouden die opleidingen wel werkgerelateerd moeten zijn, maar voor mensen zonder startkwalificatie zou je een uitzondering kunnen maken – gewoon, om ze op gang te helpen met het leerproces en zo hun zelfvertrouwen te vergroten. Overigens denken we bij levenslang leren nog heel vaak aan cursussen en scholing, maar het betekent veel meer dat we zullen moeten leren op het werk. We hebben eens aan mensen gevraagd hoeveel procent van hun werktijd ze bezig zijn met dingen waarvan ze leren. Uit alle enquêtes waarin die vraag wordt gesteld, komt als antwoord een gemiddelde van dertig procent. Bij jongeren ligt het hoger – rond de veertig procent – maar bij ouderen is het nog altijd twintig tot vijftieng procent. Als je dan eens uitrekenet hoeveel uur per jaar een fulltimer bezig is met leerzame activiteiten, en je zet dat af tegen het aantal uren dat hij besteedt aan cursussen, dan blijkt dat 94 procent van de leerprocessen zich afspeelt op het werk. Dat laat het enorme potentieel zien van werkend leren. Wat moet je daar vervolgens mee doen? Twee dingen. In de eerste plaats moet je zorgen dat de tijd dat je al werkend

aan het leren bent, nog wat wordt uitgebreid. In de tweede plaats moet je zorgen dat de mate waarin je van die activiteiten leert, groter wordt. Dat kun je bijvoorbeeld bereiken door functieroulatie of taakroulatie: iedere keer nieuwe dingen blijven doen want daar leer je van. Zorg dat je de organisatie op bepaalde punten reorganiseert waardoor mensen nieuwe kansen hebben om te leren.'

**Gaat dat niet ten koste van de productiviteit?**

'Dat kan. Maar er zijn heel veel gevallen waarin de productiviteit er juist bij gebaat kan zijn, met name omdat het *learning by doing* is – tijdens het werk dus. Daarbij zou

**'Het moet niet zo zijn dat je pas wordt omgeschoold als je werkloos bent'**

ook steeds meer gekeken moeten worden naar de mogelijkheden van *e-learning*. Dat wordt nu vooral toegepast bij cursussen, maar die mogelijkheden moeten veel meer op de werkplek beschikbaar komen. Een voorbeeld. Als ik met een econometrisch probleem zit waar ik even niet uit kom, dan google ik dat gewoon. Meestal kom ik dan bij Wikipedia terecht, en daar vind ik vaak al wat ik zoek. Daar hoeft ik dus geen cursus meer voor te volgen. Zo zullen er voor de werkplek systemen ontwikkeld worden – kennisdatabanken bijvoorbeeld – waarmee je op allerlei manieren ondersteund wordt in het leren. Natuurlijk moeten die cursussen er af en toe zijn om een verdiepingsslag te maken, maar vooral ook omdat ze je weer scherper maken waardoor je in staat bent om meer van je werk op te steken.'

**Is dit een ontwikkeling die zich zal voltrekken binnen organisaties of over organisatiegrenzen heen?**

'Allebei. Individuele organisaties zullen dit goed op peil moeten hebben, maar er zal zeker ook over organisatiegrenzen heen worden gewerkt. Dat zal gebeuren op allerlei manieren die ik nog niet kan overzien. Jongeren zullen ook steeds vaker informatie inwinnen via sociale media. Die informatie komt dan misschien wel van vrienden die bij een concurrent werken. Dat brengt me op een ander punt: het leren van collega's op de werkvloer is enorm belangrijk. Het kan bij de koffieautomaat gebeuren, maar ook via een forum op het intranet. Ik zeg weleens met lichte trots dat ik nog nooit een IT-cursus heb gevolgd terwijl ik vrij goed met allerlei programma's overweg kan.

En is dat leerproces ten koste gegaan van mijn productiviteit? Amper.'

**Dan gaat het over vaardigheden die het eigen werk ondersteunen. Maar bij functieroulatie ga je ander werk doen. Dan moet je nieuwe kennis aanleren, en jezelf bekwamen in allerlei nieuwe vaardigheden. Daar gaat wat tijd overheen.**

'Dat is inderdaad een direct effect. Maar er zijn nog twee indirecte effecten die dat voor een belangrijk deel compenseren. In de eerste plaats: als iemand te lang in een functie zit, wordt hij minder productief. Dat kun je voorkomen door functieroulatie. In de tweede plaats: misschien kun je je werk wel beter doen doordat je weet wat andere functies inhouden. Dat is een soort keten-gedachte: doordat je goed weet wat jouw collega in de volgende fase moet doen, kun jij daarop in jouw functie veel beter anticiperen. Een extreem voorbeeld: als ik een tijdje secretaresse zou zijn, zou ik vanuit dat perspectief heel duidelijk zien hoe het is om een bepaald soort opdrachten te krijgen. Als ik dan zou terugkeren in mijn huidige functie, zou ik die opdrachten op efficiëntere wijze kunnen geven. Er zijn organisaties die zoiets gedaan hebben: iedereen een tijdje stage laten lopen in alle onderdelen van de organisatie. Die bedrijven waren daar heel positief over. Dat had onder andere te maken met de toegenomen waardering voor elkaar. Er kwam dus een grotere teamgeest.'

**Wat zouden ondernemingsraden kunnen doen om taakroulatie te bevorderen?**

'Ik denk dat de or op dit punt een heel actieve rol zou moeten gaan spelen. Er ligt nu dat manifest van het AWWN met de sociale partners, waarin met alle voorzichtigheid wel wat goede dingen worden gezegd over duurzame inzetbaarheid. Dat moet natuurlijk in eerste instantie op cao-niveau worden uitgewerkt, maar op bedrijfsniveau kan de or een heel belangrijke aanjaagfunctie hebben op dit punt.'

**Op welke manier? Onderzoek laten doen naar de mogelijkheden?**

'Het begint natuurlijk met agenderen: duurzame inzetbaarheid wordt een belangrijk onderwerp en taakroulatie kan daarbij van waarde zijn. Op dat moment hangt het van het bedrijf af. Als de directie moeilijk doet, kan eigen onderzoek naar de voordelen van taakroulatie natuurlijk heel goed werken. Ik raad or's in elk geval aan om niet teveel te reageren op wat de directie wil, maar pro-actief een agenda op te stellen.'