

Verslag zestiende bijeenkomst NSI Denktank, 21 november 2016

Maastricht University School of Business and Economics – PGE.
Tongersestraat 49, 6211 LM Maastricht.
Universiteit Maastricht

Aanwezig

Rob de Bie	Universiteit Maastricht/FHML
Gert Enning	Koninklijke Metaalunie
Andries de Grip	Universiteit Maastricht/NSI & ROA
Paul Iske	Universiteit Maastricht/NSI
Math Jongen	Gemeente Maastricht
Archi Leenaers	Anatech BV
Dik Mol	Stichting Elisabeth Strouven
Murk Peutz	Peutz Advies
Jef Pleumeekers	VWL Samenwerkend Limburg
Theo Schuyt	Universiteit Maastricht/NSI
Jol Stoffers	Zuyd University of Applied Sciences
Annette van Waning	Vebego International BV
Davey Poulissen	Universiteit Maastricht/ROA (verslag)

Welkom

Andries de Grip verwelkomt alle deelnemers en licht het programma voor deze bijeenkomst toe.

In deze bijeenkomst staat de vraag “*Hoe bepaal je de impact van beleid?*” centraal. Om dit wat meer concreet te maken richten we ons daarbij op een actuele beleidsvraag m.b.t de eventuele introductie van scholingsvouchers: *Wat is de impact van scholingsvouchers?*

Voortbouwend op de vorige bijeenkomst over duurzame inzetbaarheid en een inclusieve arbeidsmarkt geeft Andries echter eerst een toelichting op het voorstel 4Limburg dat de Universiteit Maastricht bij de Provincie Limburg heeft ingediend. 4Limburg is een integraal meerjarenprogramma ten behoeve van de versterking van de sociaaleconomische structuur van de Provincie Limburg. Het project wil een bijdrage leveren om de Limburgse samenleving meer duurzaam, vitaal en inclusief te maken, met name door het verhogen van de arbeidsparticipatie en het versterken van de duurzame inzetbaarheid van werknemers. De begrote kosten van het 4Limburg programma zijn 11 miljoen euro verspreid over vijf jaar, waarvan de Universiteit een deel wil cofinancieren. Annette van Waning doet de suggestie om in de NSI Denktank de mogelijke uitrol van 4Limburg te agenderen.

Presentatie Andries de Grip: Scholingsvouchers

Andries de Grip geeft een presentatie over het belang van een leven lang leren en de rol die scholingsvouchers kunnen spelen bij het stimuleren van een leven lang leren. Hij bespreekt twee belangrijke redenen waarom we ons druk moeten maken over levenslang leren:

(1) *De dynamiek op de arbeidsmarkt.* Verschuivingen in de beroepenstructuur, functiestructuur, toenemende opleidingseisen en een toenemende vraag naar 21st century skills of key-skills¹ leiden ertoe dat het steeds belangrijker wordt om ook na het initiële onderwijs te blijven leren. Kennis veroudert immers snel.

(2) *Het steeds verder naar achteren schuiven van de pensioenleeftijd.* Door de toegenomen pensioenleeftijd wordt duurzame inzetbaarheid op latere leeftijd namelijk steeds meer een vereiste en deze duurzame inzetbaarheid vereist op zijn beurt dat het kennisniveau van werknemers up-to-date blijft.

Leven lang leren kan vorm krijgen middels formele scholing (bijscholing, opscholing, loopbaanoriëntatie, omscholing), maar men leert over het algemeen ook veel op informele manier *tijdens* het werk (learning by doing). Uit ROA-onderzoek blijkt zelfs dat maar liefst 96% van de tijd die werkenden aan leeractiviteiten besteden betrekking heeft op learning by doing.

Als het op leven lang leren aankomt zijn er een aantal kwetsbare groepen te definiëren, waaronder lager opgeleiden, werkenden met een flexibel contract, deeltijders en ouderen. Uit onderzoek weten we dat deze groepen minder vaak participeren in (post-initiële) scholing. Vanuit beleidsoogpunt is het belangrijk om inzicht te krijgen in de vraag waarom deze groepen minder participeren in scholing en hoe hun participatie verhoogd kan worden.

Scholingsvouchers kunnen worden ingezet om de scholingsparticipatie van werkenden te verhogen. Veel grote bedrijven introduceren deze vouchers momenteel. Volgens Andries zijn de vouchers die momenteel worden geïntroduceerd veelal loopbaangericht. Scholingsvouchers hebben een meerwaarde als instrument om de scholingsparticipatie te verhogen omdat ze de zelfregie van werknemers activeren en vormen een goede aanvulling op functiegerichte scholing. In beroepen waarbij het niet voor de hand ligt om tot je 70^e hetzelfde werk te blijven doen, bijvoorbeeld omdat dat fysiek niet mogelijk is, vormen ze bovendien een goede methode om loopbaanoriëntatie en -coaching of loopbaangerichte scholing te stimuleren voordat het te laat is.

De meerwaarde van scholingsvouchers wordt ook ingezien door de overheid. Andries wijst erop dat het Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) momenteel met de vraag speelt of de overheid iets moet doen met deze vouchers, bijvoorbeeld door deze vouchers (mede) te financieren. OCW wil zich hiermee vooral richten op “groepen die nog onvoldoende uitgedaagd worden om zich te scholen, terwijl het belang van scholing voor hen wel groot is”, bijvoorbeeld omdat zij werken in sectoren waar robotisering leidt tot het verdwijnen van beroepen of waar sector overstijgende innovatie groot is”.

Andries vat enkele leerpunten van eerder projecten met scholingsvouchers samen. Uit bestaand onderzoek blijkt onder andere dat financieel bezit van scholingsvouchers scholingsdeelname extra stimuleert omdat mensen het over het algemeen als vervelend ervaren om iets te verliezen (verliesaversie). Ook blijkt dat het beschikbare budget voldoende groot moet zijn om de effectiviteit van een voucher te waarborgen. Bij een voucher gericht op loopbaanoriëntatie spreek je al snel over een bedrag van 1000 euro. Een beperkte geldigheidsduur blijkt daarnaast het gebruik van vouchers te vergroten. Mensen ervaren in die situatie kennelijk een hogere mate van urgentie om de voucher daadwerkelijk te spenderen. Uit een Zwitsers experiment blijkt verder dat ongerichte scholingsvouchers weinig effectief zijn en dat publieke financiering van scholingsvouchers tot minder door ondernemingen bekostigde scholing leiden. Een andere interessante conclusie uit dit experiment is dat lager opgeleiden het meeste baat hebben bij het gebruik van een scholingsvoucher, maar dat deze groep desondanks het minst gebruik maakt van de scholingsvouchers. Andries wijst ten slotte ook nog op het belang van de betrokkenheid van lijnmanagers. Een centraal bedacht plan is niet voldoende; het lijnmanagement moet het gebruik van scholingsvouchers kunnen en willen stimuleren.

¹ Voorbeelden van vaardigheden die steeds belangrijker worden zijn probleemoplossend vermogen, relaties met klanten, omgaan met veranderingen, flexibiliteit nemen, initiatief tonen (de zogenoemde PROFI-competenties).

Andries bespreekt tijdens zijn presentatie een veelbelovend project met scholingsvouchers in de metalektrosector. In deze sector gaat O&O-fonds A+O Metalektro een systeem met scholingsvouchers opzetten. Dit systeem wijkt af van de manier waarop scholingsvouchers worden opgezet in de sector kleinmetaal, waar de scholingsvouchers volledig worden opgezet en aangevraagd door de metaalbedrijven zelf. Het nadeel hiervan is dat werknemers zich vaak afvragen waarom hun werkgever met een scholingsvoucher aan komt zetten. Betekent de voucher dat ontslag op de loer ligt?

Scholingsvouchers kunnen zowel gericht zijn op bijscholing (vooral voor lager opgeleiden en ouderen van belang), op loopbaanoriëntatie of omscholing. Volgens Andries zijn goede scholingsvouchers niet gericht op de huidige functie, maar echt op de (lange termijn) employability. Dat betekent dat een scholingsvoucher dus ook op bepaalde competenties gericht kan zijn.

Na afloop van de presentatie volgt vanuit de zaal de vraag wie de scholing aanbiedt bij een scholingsvoucher. Dit kunnen uiteraard verschillende partijen zijn, maar Andries geeft aan dat een commissie onder leiding van Jolande Sap momenteel onderzoekt of het mbo hier een rol in zou kunnen spelen. Eén van de aanwezigen merkt op dat veel mbo-opleidingen op 1 september beginnen en dat het voor veel bedrijven handiger zou zijn als het instroommoment flexibeler zou zijn. Mocht het mbo dus een grotere rol willen spelen als aanbieder van levenslange scholing, dan zal het mbo zich volgens sommige aanwezigen flexibeler moeten opstellen met betrekking tot mogelijke instroommomenten. Ook ontstaat er discussie over eventuele publieke financiering van scholingsvouchers. Jef Pleumeekers merkt op dat er vaak misbruik wordt gemaakt van innovatiebeleid dat met publieke middelen wordt gefinancierd. Zo zou het bij publiek gefinancierde scholingsvouchers kunnen gebeuren dat plotseling iedereen cursussen gaat aanbieden zonder daarbij heel veel aandacht aan de kwaliteit te schenken, puur omdat hiervoor financiering beschikbaar is. Tot slot stelt een van de aanwezigen vast dat het vooral grote bedrijven zijn die beschikken over (voldoende) scholingsbudget en dat het voor kleinere bedrijven dus lastiger zal zijn scholingsvouchers op te tuigen. Meer in het algemeen wordt opgemerkt dat mensen niet altijd doorhebben dat ze al scholing volgen of dat werknemers vooral geneigd zijn om aan formele scholing te denken als ze denken aan leven lang leren.

Presentatie Paul Iske:

Hoe bepaal je de impact van beleid in een complexe wereld?

Paul Iske houdt een korte presentatie waarin hij ingaat op de vraag hoe je de impact van beleid kunt bepalen in een complexe wereld. Om de impact van beleid te meten stelt Paul voor om gebruik te maken van de 'Value Case'. Paul stelt dat de wereld alsmaar complexer wordt en dat systeemdenken daarom steeds belangrijker wordt. Een holistische kijk op waarde is hiervoor noodzakelijk. Dit betekent dat zowel moet worden gekeken naar de financiële waarde, alsook naar de maatschappelijke en intellectuele waarde van een innovatie. Als je een innovatie wil doorvoeren die duurzaam is, moet deze innovatie op al deze fronten goed scoren.

Innovatie is het proces waarmee ideeën in nieuwe vormen van waarde worden omgezet. Hierbij is het volgens Paul dus noodzakelijk een andere waardepropositie te hanteren dan een in traditionele business case. We moeten daarom niet denken in termen van een business case, maar in termen van een value case waarbij aandacht is voor verschillende vormen van waarde en de onderlinge samenhang hiertussen. Paul merkt hierbij op dat het weliswaar zo is dat niet elke vorm van waarde kwantitatief en objectief is vast te stellen (hij noemt het bijvoorbeeld van investeren in cultuur) en dat sommige vormen van waarde pas echt goed zijn vast te stellen na verloop van tijd, maar dat wil niet zeggen dat deze waarden niet belangrijk zijn of niet meegenomen kunnen /hoeven (te) worden in een eerste beoordeling van een innovatie. Naast deze holistische kijk op waarde is het ook belangrijk om rekening te houden met de multi-

stakeholder omgeving waarin de meeste innovaties zich afspelen. Regelmatig komt het voor dat er niet goed is nagedacht over de vraag hoe een bepaalde innovatie (alle) stakeholders beïnvloedt. Als voorbeeld verwijst Paul naar mislukte innovaties in de zorgsector. Veel innovaties in de zorg en andere sectoren mislukken volgens hem omdat er dikwijls een stakeholder over het hoofd wordt gezien die geen baat heeft bij een bepaalde innovatie. Deze stakeholder gaat vervolgens dwarsliggen en in een consensusmaatschappij zoals de onze leidt dat ertoe dat de innovatie 'mislukt'.

Naast de moeite die het kost om rekening te houden met de belangen van alle stakeholders maakt het feit dat mensen verschillende wereldbeelden hebben en iedereen zijn/haar eigen waardeprojecties maakt het lastig om een eensgezind beeld te krijgen over waar men precies naartoe wil, hoe men een bepaald doel het beste kan bereiken of waar men nu eigenlijk überhaupt precies mee bezig is. Volgens Paul betekent dit dat het belangrijk is om mensen enthousiast te maken. Dit kan op een aantal manieren, bijvoorbeeld door stakeholders te ontzorgen; door flexibiliteit te bieden indien gewenst (door rekening te houden met individuele behoeften); door stakeholders actief te laten meedenken en erbij te laten horen; meer te geven dan noodzakelijk (guldheid); door oprecht, eerlijk en transparant te zijn; stakeholders een gevoel van exclusiviteit te geven; successen te vieren en door te streven naar een mooi eindproduct of een mooie dienst (benadrukken schoonheid eindproduct). Volgens Paul is het van essentieel belang voor het slagen van een project dat elke stakeholder op ten minste één van deze genoemde manieren geënthousiasmeerd wordt.

Het bepalen van de impact van een bepaalde innovatie is een belangrijk onderdeel van een goed innovatiebeleid. Impactbepaling dient volgens Paul van te voren goed ontworpen te worden. Het is dus zaak om hier van te voren goed over na te denken. Het gaat dan vooral om de vraag *hoe* een bepaalde innovatie geëvalueerd en gevalideerd wordt. Wanneer stellen we vast dat een innovatie geslaagd is? Wat zijn daarvoor de voorwaarden en hoe gaan we 'meten' of aan die voorwaarden is voldaan? Paul merkt hierbij nog op dat het belangrijk is om verder te kijken dan vaak gebruikelijk is. Meestal stopt men bij het evalueren van de output (tastbare, onmiddellijke producten en diensten die het gevolg zijn van activiteiten die worden ondernomen) en in sommige gevallen een station later, bij een evaluatie van de outcome (veranderingen of effecten op individuen of de omgeving die het gevolg zijn van de ondernomen activiteiten). Paul pleit ervoor om nog één stap verder te gaan en vooral te kijken naar impact, oftewel de veranderingen of effecten op de maatschappij of de omgeving die volgen uit de 'outcomes' die bereikt zijn. Dit is waar mensen écht in willen investeren. Hier wordt volgens Paul dan ook de echte investeringsbeslissing genomen. Het is hierbij volgens Paul wel belangrijk om te beseffen dat we vaak in een complexe wereld werken waardoor dingen soms anders lopen dan verwacht. Zo zien we bijeffecten soms over het hoofd, kennen we niet altijd het lange-termijn effect, verandert de wereld om ons heen continu en begrijpen we niet altijd alle afhankelijkheden.

Annette van Waning van Vebego International vertelt na afloop van de presentatie kort over een impactprogramma dat momenteel binnen Vebego wordt opgezet. In dit impactprogramma probeert Vebego duidelijk vast te stellen waarom ze bepaalde dingen doen. Het *why* achter elke innovatie staat steeds meer centraal. De ambitie is uiteindelijk om de maatschappelijke impact van Vebego te vergroten, maar daarvoor moeten ze eerst achterhalen waar die impact precies zit.

Groepsdiscussie over scholingsvouchers

Na afloop van de presentaties over scholingsvouchers en de 'value case' volgt een groepsdiscussie waarin de volgende vragen centraal staan:

- Is het onbegonnen werk om de impact van scholingsvouchers tevoren volledig in kaart te brengen?
- Hoe kun je je een idee vormen over de lange-termijn impact van scholingsvouchers?

- Tot welke condities moet het beleid zich beperken om deze maatschappelijke vernieuwing te initiëren?

Een deel van de groep vreest dat het *volledig* in kaart brengen van de impact van scholingsvouchers onmogelijk is. Je moet ergens stoppen met het in kaart brengen van alle mogelijke effecten. Daarvoor moet je dus beslissen welke waardes wél belangrijk zijn en zo volledig mogelijk in kaart dienen te worden gebracht. Stel bijvoorbeeld dat je waarde is om het bruto nationaal geluk en bruto nationaal product te verhogen. In dat specifieke geval zal je door moeten gaan met het in kaart brengen van de impact van scholingsvouchers zolang de impact raakt aan deze waarden.

Een ander deel van de groep vult aan dat je een verschil moet maken tussen individuele impact en impact voor de samenleving als geheel. Als je vooraf Key Performance Indicators (KPI's) formuleert voor alle stakeholders kun je hiervan gebruik maken in de evaluatie. Je hebt dan waarschijnlijk wel een lange doorlooptijd nodig zodat je de impact goed kunt monitoren. Ook wordt opgemerkt dat je niet bij de pakken neer moet gaan zitten als het een keer tegen zit en dat je zult moeten accepteren dat niet alle indicatoren zullen worden gerealiseerd. Daarom zou het handig zijn om van te voren vast te leggen hoeveel procent van de indicatoren minimaal gerealiseerd dient te worden en moeten eventuele nadelen ook vooraf in kaart worden gebracht.

Het vaststellen van de lange termijn impact van scholingsvouchers zal volgens sommige aanwezigen extra lastig zijn. In de eerste plaats moet je je afvragen wat de lange termijn is. Hoe langer de lange termijn duurt, des te belangrijker het wordt om er rekening mee te houden dat de wereld zelf constant aan verandering onderhevig is. Als het over scholingsvouchers gaat is het voor de lange termijn impact waarschijnlijk het beste als de scholingsvouchers gericht zijn op het ontwikkelen van generieke vaardigheden. Je wilt immers voorkomen dat je in specifieke vaardigheden investeert die in de toekomst minder belangrijk blijken te zijn dan aanvankelijk gedacht.

Een belangrijke conditie die door enkele aanwezigen wordt genoemd om scholingsvouchers tot een succes te maken is dat de overheid optreedt als een katalysator, oftewel een stof die het proces versnelt zonder zelf gebruikt te worden. De overheid moet in deze rol de randvoorwaarden schetsen waarin scholingsvouchers op een succesvolle wijze kunnen worden geïmplementeerd, onder andere door vooraf goed na te denken over de vraag hoe de impact en het succes van scholingsvouchers kunnen worden vastgesteld. Een andere belangrijke voorwaarden die genoemd wordt is dat scholingsvouchers niet moeten leiden tot verdringing van bestaande scholing. Scholingsvouchers dienen volgens enkelen alleen marktperfecties (zoals een inefficiënt, te lage investering in scholing) op te lossen en niet aan te passen wat de markt wel al op een juiste manier verzorgt. Tot slot wordt nog opgemerkt dat naast scholingsvouchers diverse andere instrumenten ook een rol zouden kunnen spelen om leven lang leren te bevorderen en het effect van de scholingsvouchers te versterken/aan te vullen.

Project tienermoeders Elisabeth Strouven Fonds

Voordat er wordt afgesloten spreekt Dik Mol van het Elisabeth Strouven Fonds kort over een project dat momenteel in samenwerking met de Gemeente Maastricht wordt opgezet. Het project richt zich op tienermoeders en de arbeidsmarktsituatie en toekomst van deze kwetsbare groep. In dit project is er speciale aandacht voor de intergenerationele ongelijkheid, of zoals Dik Mol het verwoordt: “de meeste tienermoeders zijn kinderen van tienermoeders en deze ongelijkheid willen we aanpakken”. Op dit moment bevindt het project zich in de opstartfase en het Elisabeth Strouven Fonds zoekt momenteel partijen om mee samen te werken. Zo zouden universiteiten een rol kunnen spelen bij het opzetten van een goed evaluatieprogramma. Ook andere partijen zijn echter meer dan welkom

Afsluiting

Andries de Grip sluit af en bedankt alle aanwezigen voor hun inbreng tijdens deze bijeenkomst. Op zijn vraag naar een mogelijke thema voor de volgende bijeenkomst wordt voorgesteld het te uitgebreider te hebben over het project tienermoeders van het Elisabeth Strouven Fonds of om dieper in te gaan op het 4Limburg-project. Zelfsturende teams worden ook genoemd als mogelijk onderwerp voor de volgende bijeenkomst.