
Een leven lang leren in Nederland

Hoe u relevant blijft in het digitale tijdperk





Bij PwC willen we een bijdrage leveren aan het vertrouwen in de maatschappij en het oplossen van belangrijke problemen. Wij zijn een netwerk van firma's met vestigingen in 157 landen en met meer dan 208.000 mensen. Wij zien het als onze taak om kwaliteit te leveren op het gebied van assurance-, belasting- en adviesdiensten. Vertel ons wat voor u belangrijk is. Meer informatie over ons vindt u op www.pwc.nl.

PwC verwijst naar de Nederlandse firma en kan soms naar het PwC-netwerk verwijzen. Elke aangesloten firma is een afzonderlijke juridische entiteit. Kijk op www.pwc.com/structure voor meer informatie.

Inleiding

Hoewel er veel nieuwe technologieën beschikbaar zijn, loopt het groeitempo van de arbeidsproductiviteit terug. Sterker nog, we zijn steeds minder goed in staat om nieuwe technologieën effectief toe te passen. Deze constatering is vooral zorgwekkend omdat de wereld sneller dan ooit digitaliseert.

Digitalisering en automatisering veranderen onze manier van werken fundamenteel. Dat zal een vergaand effect hebben op de taken die we uitvoeren en de vaardigheden die we in de toekomst nodig hebben. Onze kennis en vaardigheden worden in een schrikbarend tempo overbodig. Uit onderzoek blijkt dat 25% van de kennis die we nu hebben over twee jaar niet meer relevant is. Veel werknemers volgen op dit moment formele trainingen om vooruit te komen in hun carrière. Maar wie weet moeten we over tien jaar allemaal noodgedwongen opleidingen en trainingen volgen alleen maar om onze banen te behouden.

Willen we relevant blijven in het digitale tijdperk, dan hebben we een paradigmaverschuiving nodig. Hoewel Nederland in vergelijking met de meeste andere Europese landen relatief goed scoort op het gebied van een leven lang leren, gebruiken we nog steeds niet al het geld dat daarvoor beschikbaar is.

De meeste werkenden doen mee aan een leven lang leren om beter te kunnen presteren in hun huidige baan; slechts een beperkt deel van de mensen die een opleiding of training volgen, doen dat met het oog op hun toekomstige baan. We moeten overschakelen van incidenteel naar doorlopend leren. Daar horen ook training on the job, feedback en de beschikbaarheid van digitale leertools bij.

Nog belangrijker: we moeten ons ervan bewust worden dat relevant blijven van groot belang is en we moeten de juiste mindset ontwikkelen om daarnaar te handelen. We moeten onszelf afvragen hoe we relevante dingen kunnen blijven doen die we ook leuk en interessant vinden. Bij PwC vragen we onszelf geregeld af: “Wat kan ik vandaag leren en waar ben ik goed in?” Dit zijn de belangrijkste vragen om relevant te blijven in het digitale tijdperk.

Wij hebben een toekomstvisie gecreëerd op een leven lang leren - of eigenlijk op doorlopend ontwikkelen. Wij vinden dat zowel werkgevers als werknemers zich sterk moeten maken en de verantwoordelijkheid moeten nemen - voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt en toekomstbestendige economische groei.

Jan Willem Velthuisen
Chief Economist

Bastiaan Starink
Director People and Organisation

Richard Goldstein
Partner Public Sector

Peter Eimers
Sector leader Education

Verschillende vaardigheden om de groei van de arbeidsproductiviteit te stimuleren

Hoewel zesde op de wereldranglijst van arbeidsproductiviteit, blijft de groei van de Nederlandse arbeidsproductiviteit - een belangrijke indicator van economische groei - achter (zie figuur 1). Sinds het begin van de economische crisis in 2008 is de arbeidsproductiviteit onder het historisch gemiddelde gebleven. Uit onderzoek blijkt dat de vertraging van de productiviteitsgroei wordt veroorzaakt door een verminderd vermogen om nieuwe technologieën effectief toe te passen. Deze bevinding is vooral verontrustend omdat de wereld sneller dan ooit digitaliseert en de grootste veranderingen wellicht nog moeten komen.

De belangrijkste bepalende factor van economische groei is arbeidsproductiviteit. Arbeidsproductiviteit meet de hoeveelheid geproduceerde goederen of diensten per hoofd van de beroepsbevolking. Het geeft een indicatie van de efficiency van de arbeidsmarkt en is daarom een belangrijke aanjager van economische groei en welvaart.

Figuur 1 Groei arbeidsproductiviteit (in BBP per gewerkt uur) en economische groei (in BBP per hoofd van de bevolking) in Nederland, in %



Bron: OECD

Onderzoek door het IMF¹, de OESO² en - in Nederland - het CPB³ wekt de indruk dat Nederland en andere economieën er niet in slagen nieuwe technologieën en innovatie effectief toe te passen.

Onderzoek dat zich specifiek richt op Nederland⁴ bevestigt dat de trage overdracht van succesvolle technologieën van de voorlopers naar andere bedrijven in de economie een mogelijke oorzaak is van de vertraging in productiviteitsgroei. Ook lijken de tragere accumulatie van menselijk kapitaal en de mogelijke mismatch in vaardigheden een belangrijke rol te hebben gespeeld in deze vertraging. Een illustratieve berekening door het IMF suggereert dat gemiddeld 0,3 procentpunt per jaar van de productiviteitsdaling in geavanceerde en opkomende markteconomieën sinds de jaren 2000 kan worden verklaard door de tragere accumulatie van menselijk kapitaal⁵.

Op het eerste gezicht lijkt er geen reden te zijn om te twifelen aan het langetermijnpotentieel van digitalisering voor economische groei en welvaart. Uit historisch materiaal valt af te leiden dat de technologische vooruitgang een enorm productiviteitsverhogend potentieel heeft. Er zijn voorbeelden van disruptieve uitvindingen die de productiviteit aanzienlijk hebben verhoogd en economische groei op lange termijn hebben bevorderd.

Maar op korte termijn is digitalisering een echte game changer. Digitalisering heeft een disruptief effect op arbeidsmarkten en zorgt ervoor dat functie-eisen snel veranderen. Digitalisering en automatisering veranderen onze manier van werken fundamenteel. Dit zal vergaande gevolgen hebben voor de werkgelegenheidsstructuur: in welke industrieën we werken, welke taken we uitvoeren en welke vaardigheden daarvoor nodig zijn.

- 1 IMF (2017) Gone with the Headwinds: Global Productivity. Beschikbaar via: <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2017/04/03/Gone-with-the-Headwinds-Global-Productivity-44758>
- 2 OESO (2017) OECD Compendium of Productivity Indicators 2017. Beschikbaar via: <http://dx.doi.org/10.1787/pdtyv-2017-en>
- 3 CPB (2017) De-vertraging-van-de-productiviteit - feiten-voor-Nederland Beschikbaar via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Communication-7march2017-Productivity-Slowdown.pdf>
- 4 CPB (2017) De-vertraging-van-de-productiviteit - feiten-voor-Nederland Beschikbaar via: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/omnidownload/CPB-Communication-7march2017-Productivity-Slowdown.pdf>
- 5 IMF definieert de accumulatie van menselijk kapitaal als het 'toenemende aantal (hoger)opgeleide en getrainde werkkenden'.

In PwC's meest recente CEO Survey gaf 91% van de Nederlandse CEO's aan dat naast digitale vaardigheden ook de soft skills moeten worden versterkt.

Digitalisering en smart automation - combinaties van kunstmatige intelligentie, robotica en andere technologieën - maken de uitvoering van meer geavanceerde taken razendsnel mogelijk. Volgens Autor, Levy en Murnane 'komen handmatige of cognitieve routinetaken eerder in aanmerking voor automatisering dan niet-routinematige handmatige en cognitieve taken'⁶. Dankzij smart automation, computeralgoritmes en deep learning kunnen computers handmatige en cognitieve routinematige taken automatiseren die voorheen door mensen werden uitgevoerd.

Veel mensen zullen hun werk zien veranderen naarmate digitalisering en smart automation vorderen. Technologie maakt steeds vaker deel uit van functie-eisen. De vaardigheden die nodig zijn om een functie te vervullen zouden in de nabije toekomst wel eens ingrijpend kunnen veranderen. In de komende tien jaar zullen mensen steeds vaker zij aan zij werken met robots, smart automation en kunstmatige intelligentie en de taken uitvoeren waar de technologie moeite mee heeft. Dat zullen vooral niet-routinematige taken zijn. Bovendien zal de digitalisering banen creëren die nu nog niet bestaan. Deze digitale disruptie zal waarschijnlijk een significant effect hebben op de vereiste vaardigheden van de beroepsbevolking. Kennis en vaardigheden die op school zijn geleerd raken sneller achterhaald nu technologische doorbraken elkaar in hoog tempo opvolgen.

Competenties zoals probleemoplossend vermogen en communicatie zijn in veel functies al erg belangrijk. Kritisch kunnen beoordelen, kennisoverdracht en samenwerken in teamverband zijn in veel organisaties de norm geworden. Zowel het World Economic Forum als het Sociaal Cultureel Planbureau⁷ hebben karaktereigenschappen toegevoegd aan de lijst van benodigde toekomstige vaardigheden, zoals nieuwsgierigheid, aanpassingsvermogen en emotionele flexibiliteit (zie figuur 2). Deze kwaliteiten zorgen voor meer veerkracht en succes in een veranderende werk- en sociale omgeving. Ze bieden ook een vruchtbare omgeving voor een leven lang leren.

⁶ Autor, Levy & Murnane (2003) Skill Content of Recent Technological Change

⁷ Sociaal Cultureel Planbureau (2016) Toekomstbeeld Leren

Figuur 2 Vaardigheden van de 21e eeuw



Basisvaardigheden

Taalvaardigheid |
Rekenvaardigheid | Kennis
van wetenschap | ICT-kennis |
Financiële kennis | Kennis van
cultuur en burgerschap



Competenties

Kritisch denken |
Probleemoplossend vermogen |
Creativiteit | Innovatie |
Communicatie | Samenwerken



Karaktereigenschappen

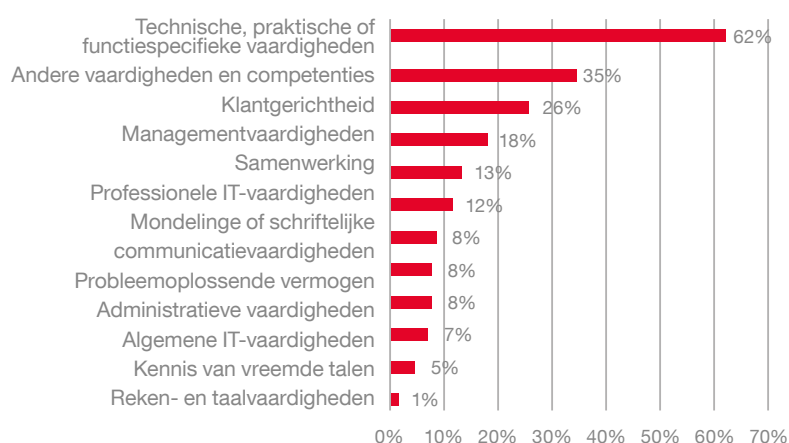
Nieuwsgierigheid | Initiatief |
Empathie | Doorzettingsvermogen |
Aanpassingsvermogen | Leiderschap
| Sociaal en cultureel bewustzijn |
Emotionele flexibiliteit

Bron: World Economic Forum (2016), PwC insights

In PwC's meest recente CEO Survey gaf 91% van de Nederlandse CEO's aan dat naast digitale vaardigheden ook de soft skills moeten worden versterkt. Respondenten gaven aan dat ze soft skills heel belangrijk vinden en dat die vaak relatief moeilijk te vinden zijn. Zo vond 85% van de ondervraagde Nederlandse CEO's probleemoplossende vaardigheden 'zeer belangrijk', terwijl 18% aangaf het heel moeilijk te vinden mensen met die vaardigheden te werven.



Figuur 3 Vaardigheden waarop formele en niet-formele trainingen zich richten, % van bedrijven die een leven lang leren bieden, 2015



Bron: Eurostat

NB. Meest recente data

Hoewel er voor Nederland geen recente gegevens beschikbaar zijn over het type vaardigheden waar de meeste corporate trainingen zich op richten, laten deze percentages zien dat een relatief klein deel van de bedrijven trainingen aanbieden op wiskundige vaardigheden, probleemoplossend vermogen of samenwerken (zie figuur 3).

Om het tempo van de technologische veranderingen bij te houden, zouden we doorlopend moeten beoordelen welke vaardigheden relevant zijn. Een dreigende discrepantie van vaardigheden zal het onvermogen om nieuwe technologieën effectief toe te passen waarschijnlijk alleen maar groter maken. Ook zal het de overdracht van het gebruik van nieuwe technologieën naar andere bedrijven belemmeren, met een negatief effect op de arbeidsproductiviteit tot gevolg. Om een afname van de arbeidsproductiviteit te voorkomen – en als gevolg daarvan de economische groei – is een soepele transitie van vaardigheden nodig. Een leven lang leren is een van de belangrijkste instrumenten voor werknemers en werkenden om hun vaardigheden te vergroten.

Waarom we goed zijn in een leven lang leren maar er niet in uitblinken

Terwijl de technologische vooruitgang de arbeidsmarkt transformeert, is een leven lang leren een belangrijke tool voor mensen om hun vaardigheden te blijven ontwikkelen en de productiviteit en economische groei te verhogen. De kernvraag is: zijn we bereid en in staat om de mogelijkheden van een leven lang leren, die onze werknemers en de overheid ons geven, te benutten? Volgens Eurostat scoort Nederland vrij goed in vergelijking met de meeste andere Europese landen. In 2016 volgde 18,8% van de werkende mannen en vrouwen in de leeftijdsgroep 25 tot 64 jaar een opleiding of training, wat in de buurt komt van de 20% die de Nederlandse regering in 2020⁸ wil bereiken. Maar is dit voldoende om onze vaardigheden aan te scherpen en te ontwikkelen voor de toekomstige arbeidsmarkt?

Wat is een leven lang leren?

Een leven lang leren bestaat uit drie manieren van leren:

- Formeel leren: georganiseerd leren, met een diploma of certificaat als gevolg
- Niet-formeel leren: georganiseerd leren zonder diploma
- Informeel leren: leren door te doen

Het begrip 'een leven lang leren' kan worden gedefinieerd als 'het geheel van doelgerichte leeractiviteiten, die doorlopend worden ondernomen met het doel kennis, vaardigheden en competenties te versterken'. Een leven lang leren stopt niet na je initiële opleiding, maar gaat je hele leven door.

Een leven lang leren betekent niet alleen kennis vergaren over een bepaald onderwerp, maar ook de vaardigheden om een bepaalde taak uit te voeren en veranderingen in houding, waarden, overtuigingen etc.

Een leven lang leren heeft een doel, bijvoorbeeld iemand beter in staat stellen relevant werk te vinden, moeilijker werk uit te voeren, te veranderen of een grotere bijdrage te leveren aan de samenleving.

Leeftijd, geslacht en opleidingsniveau zijn bepalend voor deelname aan leven lang leren.

Als we de Nederlandse deelnemers aan een leven lang leren eens beter bekijken, zien we verschillen in leeftijd, geslacht en opleidingsniveau. De deelnamepercentages aan een leven lang leren nemen geleidelijk af naarmate mensen ouder worden. Mensen tussen 55 en 64 jaar nemen aanzienlijk minder vaak deel aan formeel en niet-formeel leren in vergelijking met andere leeftijdsgroepen. Echter, in vergelijking met 2007 en 2011, is hun deelname aanzienlijk toegenomen. De afschaffing van de VUT-regeling heeft geleid tot een toename van de deelname aan een leven lang leren in Nederland⁹. De toegenomen terugverdiëntijd voor oudere werkenden heeft investeringen in menselijk kapitaal winstgevender gemaakt. In de komende jaren verwachten we dat de deelname aan een leven lang leren van oudere werkenden toeneemt als gevolg van de hogere pensioenleeftijd.

Een studie door het CBS¹⁰ heeft aangetoond dat vanaf de leeftijd van 35 jaar vrouwen vaker deelnemen aan niet-formeel leren dan mannen. Dit heeft deels te maken met de sectoren waarin zij werkzaam zijn: veel vrouwen werken in het onderwijs of in de zorg, waar training noodzakelijk is om bij te blijven met nieuwe technologie of methodieken.

Deelname aan een leven lang leren is per opleidingsniveau anders, maar neemt toe naarmate het opleidingsniveau stijgt. In 2016 nam slechts 36% van de laagopgeleide werkenden deel aan een leven lang leren, tegenover 80% van de hoogopgeleide werkenden. Verschillen in het soort werk van lager- en hogeropgeleide mensen verklaren de verschillen in deelname. Veel hogeropgeleide werkenden, zoals accountants, architecten of notarissen, voeren taken uit die niet routinematig zijn, geregeld veranderen of waarvoor verplichte training noodzakelijk is.

8 Theo van Delle (2015) The Dutch Lifelong Learning Scene; Continuing Unresolved Issues and Two Alternative Perspectives, pagina 10.

9 ROA (2014) Leren en werken in Nederland

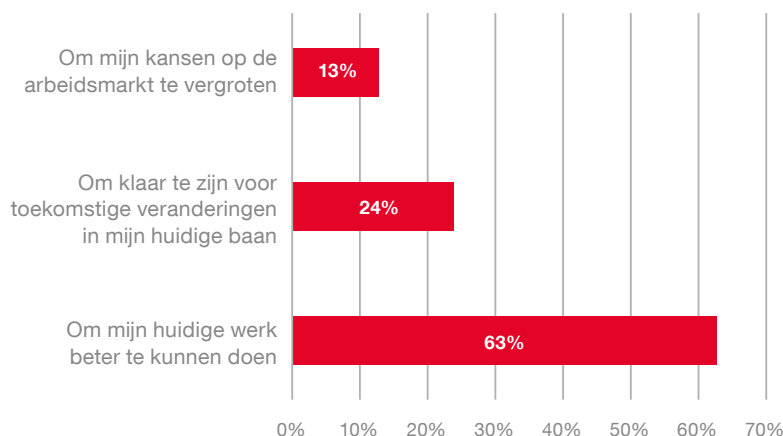
10 CBS (2016) Een leven lang leren in Nederland: een overzicht

Training heeft niet alleen invloed op de getrainde werknemer, maar ook op diens collega's.

Focus op de korte termijn

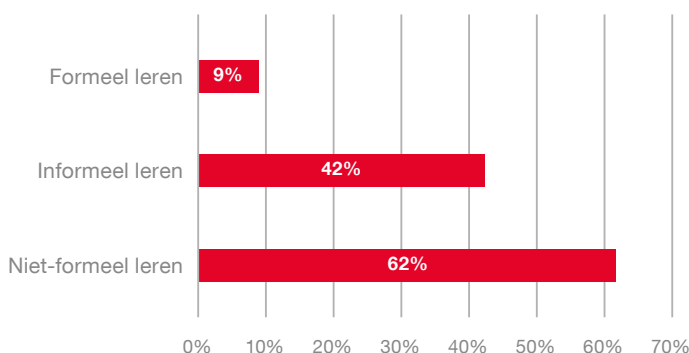
Onderzoek van TNO¹¹ toont aan dat de meeste werknemers formeel of niet-formeel leren om beter te kunnen presteren in hun huidige functie. Een derde van de respondenten gaf aan dat vooruitzichten voor de toekomst de belangrijkste reden waren om te leren. 24% gaf aan dat voorbereid zijn op toekomstige veranderingen in de huidige baan de belangrijkste reden was om te leren; 13% zei dat het vergroten van baankansen in de toekomst voor hen de belangrijkste reden was om te leren (zie figuur 4). De meeste werknemers die deelnemen aan een leven lang leren, richten zich op de korte termijn - hun huidige baan - in plaats van op de lange termijn: hun toekomstige inzetbaarheid.

Figuur 4 Opleidings- en trainingsdoelen van werknemers (in 2016)



Bron: TNO

Figuur 5 Percentage werknemers die deelnemen aan een leven lang leren, in de laatste twaalf maanden (in 2016)



Bron: Eurostat

Informeel leren het belangrijkste

Overheidsbeleid richt zich op formeel en niet-formeel opleiden en trainen. Dat levert een participatiegraad op van 9% in formeel leren en een meerderheid (62%) van Nederlandse werknemers die elk jaar deelneemt aan niet-formeel leren, oftewel aan een training op het werk (zie figuur 5). Werkenden besteden echter ongeveer 3 tot 5% van hun tijd aan formeel en niet-formeel leren.

Volgens het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS) neemt 34% van de 25- tot 35-jarigen deel aan informeel leren, tegenover slechts 2% van de 55- tot 65-jarigen. Werkenden in industrieën die onderhevig zijn aan snelle technologische veranderingen, zijn beter in staat hun productiviteit op latere leeftijd te behouden dan werknemers in minder dynamische industrieën. In een dynamische omgeving leren werknemers voortdurend nieuwe vaardigheden die verband houden met nieuwe technologieën op de werkplek en nemen zij deel aan trainingen. Dit geeft aan dat doorlopend leren – formeel, niet-formeel en informeel – een voorwaarde is om productief en inzetbaar te blijven, zelfs op oudere leeftijd.

Het grootste deel van leren op de werkplek bestaat uit informeel leren of learning on the job. Voor veel mensen is dit de belangrijkste bron van nieuwe kennis en vaardigheden. Onderzoek door ROA¹² heeft aangetoond dat lageropgeleide werknemers ten minste 20% van hun tijd besteden aan activiteiten waarvan ze leren. Hoogopgeleide werknemers besteden gemiddeld 28% van hun werktijd aan activiteiten waar ze iets van leren (zie figuur 6). Veel lageropgeleide werknemers verrichten over het algemeen meer routinematig handmatig werk, terwijl hogeropgeleide werknemers vaak meer cognitieve taken verrichten en een veel steilere leercurve hebben.

De krachtigste manier om te leren is wanneer je er meerdere zintuigen bij gebruikt. Daarom heeft training on the job het meeste effect. Sommige organisaties creëren opzettelijk een werkomgeving waarin werknemers zoveel mogelijk leermogelijkheden hebben. Hun medewerkers wisselen geregeld van team, functie en taken, waarmee een nog steilere leercurve wordt gecreëerd.

11 TNO (2016) Nationale enquête arbeidsomstandigheden

12 PwC-analyse gebaseerd op ROA (2017) ROA Factsheet



Figuur 6 Percentage werkuren besteed aan taken waar mensen van leren
(informeel leren, naar opleidingsniveau¹³, in 2017)

Laagopgeleiden

20%

Middelbaar opgeleiden

22%

Hoogopgeleiden

28%

Bron: ROA

¹³ ISCED level 1-2 is related to primary and lower secondary education, ISCED level 3 is related to mbo and class 4, 5, 6 of havo and vwo. ISCED level 5-7 is related to tertiary education.

Relevant blijven in het digitale tijdperk

Hoewel Nederland redelijk goed presteert op het gebied van leven lang leren, blijft de deelname door lageropgeleide en oudere werkenden achter. Positief is dat vrouwen een inhaalslag maken en oudere werkenden dat waarschijnlijk ook gaan doen. Hoewel een leven lang leren cruciaal is voor onze arbeidsproductiviteit en toekomstige arbeidsmarktpositie, hebben werkenden de neiging zich vooral op de korte termijn te richten om hun prestaties in hun huidige functie te verbeteren, in plaats van op hun inzetbaarheid op de lange termijn. Hoe kunnen we omschakelen naar een mindset en gedrag waarin een leven lang leren geïntegreerd is?

Aangezien nieuwe technologieën al bezig zijn industrieën te veranderen, en arbeidsmarkten als gevolg daarvan, worstelen veel organisaties met de transformatie van hun personeelsbestand. Over welke vaardigheden zouden werknemers op korte en lange termijn idealiter moeten beschikken en wat is

er nodig om deze te ontwikkelen? Tal van onzekere factoren maken het lastig om te beoordelen wat er zal gebeuren en antwoorden vergen zowel gedetailleerde kennis van de huidige beroepsbevolking als een visie op de vereiste capaciteiten in de toekomst. Voorspellende analyses kunnen inzicht geven in zowel historische als toekomstige wijzigingen in de beroepsbevolking. Op basis van dergelijke analyses kunt u verschillende scenario's selecteren die het meest relevant zijn voor uw organisatie. Bij nadere bestudering van deze scenario's ziet u de hielen tussen uw verwachte en gewenste toekomstige personeelsbestand. Door te communiceren over uw gewenste toekomstige vaardigheden en personeelsbestand, geeft u uw medewerkers duidelijkheid en een indruk van hoe hun functie er in de toekomst uit gaat zien. Zo creëert u een omgeving waarin aanpassen en leren vanzelfsprekender wordt.

Een toekomstbestendig personeelsbestand begint met een goede planning

Strategische personeelsplanning (SPP) is een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt - en terecht, want digitalisering, smart automation en demografische veranderingen maken nadenken over het toekomstige personeelsbestand meer dan ooit noodzakelijk. Vooral in de gezondheidszorg en in industrieën die afhankelijk zijn van manuele arbeid, die te maken hebben met een vergrijzend personeelsbestand en veranderende bedrijfseisen, zien we dat organisaties naar manieren zoeken om grip te krijgen op hoe hun personeel zich ontwikkelt.

Wij geloven dat personeelsplanning gebaseerd moet zijn op data in combinatie met zakelijke inzichten. Begin altijd met een strategische dialoog om de belangrijkste zorgen met betrekking tot het personeelsbestand te begrijpen en een goed beeld te krijgen van personeelskwesties. Analyseer de gegevens en verschaft inzicht in het huidige personeelsbestand, de ontwikkeling van medewerkers en de dynamiek van het personeel (werving, promotie, verloop). Deze inzichten zouden de basis moeten vormen van hoe u uw toekomstige personeelsbestand voor zich ziet. Omdat er niet één juist scenario is, formuleert u er meerdere, waarbij u de strategie en ambities meeneemt, maar ook de belangrijkste ontwikkelingen in uw sector.

Vervolgens modelleert u voor die toekomstscenario's: laat zien hoe het personeelsbestand zich zal ontwikkelen zonder interventies, gebaseerd op historische trends, en laat zien wat er gedaan moet worden om een gewenste toekomstige staat te bereiken. Gebaseerd op de gegevensanalyse formuleert u dan de HR-interventies. Denk hierbij aan onder andere werving, retentie, promotie, bijscholing en interne mobiliteit.

Bij één van onze recente klanten ontdekten we dat er een grote behoefte is aan data scientists (meer dan 200) en dat in de komende vijf tot zeven jaar een groot deel van de bevolking met pensioen gaat, zodat de organisatie nu moet handelen om de ambities voor de komende vijf jaar te kunnen realiseren. Maar omdat technologische ontwikkelingen elkaar sneller opvolgen en banen sneller veranderen dan ooit tevoren, hebben we meer inzichten nodig in de competenties van het personeelsbestand in een organisatie. Gezien het feit dat banen kunnen worden geautomatiseerd en competenties kunnen worden ontwikkeld, zou het niet fantastisch als we betrouwbare gegevens hadden over de competenties van mensen in plaats van alleen naar hun huidige baan te kijken? Daarom investeren wij in het ontwikkelen van methodieken die helpen uw organisatie toekomstbestendig te maken.

De krachtigste manier om te leren is wanneer je er meerdere zintuigen bij betreft. Daarom heeft training on the job het meeste effect.

Leergedrag stimuleren is belangrijk

Sommige mensen zijn van nature leergierig, maar voor anderen kan het lastig zijn zich aan te passen. Organisaties zouden leergedrag moeten stimuleren, bijvoorbeeld door drempels weg te nemen en leuke, eenvoudige leermogelijkheden aan te bieden.

In het vorige hoofdstuk hebben we geconcludeerd dat oudere en lageropgeleide werkenden aanzienlijk minder trainingen en opleidingen volgen en dat vrouwen hun achterstand op mannen op dit gebied eindelijk hebben ingelopen. Wij zijn van mening dat organisaties met deze verschillen rekening moeten houden wanneer ze voor hun medewerkers een leven lang leren ontwikkelen. Wij vinden dat organisaties hun medewerkers trainingen op maat zouden moeten aanbieden, gebaseerd op hun voorkeuren, persoonlijke kenmerken en de levensfase waarin zij zich bevinden. Oudere medewerkers nemen bijvoorbeeld om verschillende redenen veel minder vaak deel aan een leven lang leren. Een onderzoek door ROA laat echter zien dat ondersteunend HR-beleid de deelname van oudere werkenden aan trainingen en opleidingen stimuleert¹⁴. Zelfstudie en training on the job werken voor oudere medewerkers beter dan een formele opleiding of training¹⁵. Op dit moment bieden veel organisaties deze effectievere vormen van training niet aan aan hun oudere medewerkers.

Informeel leren of leren in teamverband kan nuttig zijn voor mensen die liever niet deelnemen aan leven lang leren. Training heeft niet alleen invloed op de getrainde werknemer, maar ook op collega's. Onderzoek door De Grip en Sauermann¹⁶ laat zien dat deelnemen aan een training voor een informele kennisoverdracht aan collega's kan zorgen. Uit dit onderzoek kwam ook naar voren dat callcentermedewerkers die aan een training hadden deelgenomen 10% beter gingen presteren. Toen de helft van het team de training had afgerond, verbeterden de prestaties van de ongetrainde helft met 2,5%. Dit onderzoek stelt dat organisaties profijt zouden kunnen hebben van een slim trainingsbeleid waar informele kennisoverdracht deel van uitmaakt. Zo kan ook het werven en behouden van nieuwsgierige en flexibele medewerkers anderen stimuleren tot doorlopend leren.

Organisaties kunnen een leven lang leren wel faciliteren, maar niet alle medewerkers zullen die mogelijkheden met open armen ontvangen. Als een leven lang leren deel uitmaakt van performance management en HR-beleid is het niet langer vrijblijvend. Wij geloven dat praten over wat een medewerker 'toekomstbestendig' maakt voor het bedrijf, vertaald naar duidelijke KPI's en leermogelijkheden, een integraal onderdeel zou moeten worden van de performance management-cyclus.

Zoals eerder vermeld creëren sommige werkgevers een werkomgeving waarin medewerkers geregeld van team, baan en taken wisselen. Dit zorgt voor een steile leercurve en een omgeving waarin leren is geïntegreerd in de dagelijkse gang van zaken.

Focus op doorlopende ontwikkeling

Wij verwachten dat leren binnen organisaties een doorlopend proces wordt, gebaseerd op leerpaden en dat organisaties werkenden een aantal jaren zullen opleiden voor een specifiek carrièrepad. In de komende jaren zullen niet-formele en informele leeractiviteiten naadloos worden geïntegreerd in het dagelijkse routine van werkenden. Wij verwachten dat kunstmatige intelligentie zal kunnen zien wanneer een medewerker training nodig heeft en die dan ook automatisch zal geven (denk bijvoorbeeld aan micro-leren, zoals een snelle e-learning of een uitgebreidere training of cursus). Virtual of augmented reality oplossingen zouden dit doorlopende leerproces kunnen ondersteunen.

Leven lang leren verbinden met purpose en waarden

Millennials en centennials zouden wel eens verandering kunnen brengen in het vraagstuk van een leven lang leren. Zij willen iets nuttigs doen en betrekken ook de waarden van een bedrijf bij hun oriëntatie op een baan. Millennials gaan ervan uit dat ze een groot deel van hun tijd zullen besteden aan het opdoen van nieuwe ervaringen en het opnemen van nieuwe informatie. Zij voelen zich dan ook aangetrokken tot werkgevers met uitstekende trainings- en ontwikkelingsprogramma's en beschouwen dit als de belangrijkste arbeidsvoorwaarde die ze van een werkgever willen¹⁷.

14 ROA (2014) Werken en leren in Nederland

15 ZEW (2011) Why Training Older Employees is Less Effective

16 De Grip en Sauermann (2012) The effects of training on own and co-worker productivity: evidence from a field experiment

17 PwC (2011) Millennials at work: Reshaping the workplace

Millennials zijn persoonlijk betrokken mensen. Voor hen zijn persoonlijke en professionele doelen nauw met elkaar verweven. Voor werkgevers betekent dit dat het belangrijker wordt om duidelijk te zijn over doelen en waarden en wat u werknemers te bieden heeft. Sommige organisaties hebben een leven lang leren opgenomen in hun arbeidsvoorwaardenpakket: als leren jouw belangrijkste reden is om bij ons te willen werken, ben je hier aan het juiste adres.

Onthoud echter wel dat de transformatie naar persoonlijke betrokkenheid consequenties heeft voor uw organisatie: bouwen aan en handhaven van uw merkreputatie zal belangrijker worden.

Verantwoordelijkheid nemen als medewerker

Op dit moment identificeren veel mensen zich met hun huidige werk. Dit beperkt echter wel hun denken. In de komende tien jaar zullen veel banen veranderen als gevolg van automatisering en digitalisering.

Als u zich richt op de vaardigheden waar u goed in bent en plezier in heeft, is het veel gemakkelijker een baan te vinden die u leuk vindt. De volgende stappen zouden u kunnen helpen flexibel te blijven en open te staan voor leren:

- Neem regelmatig even de tijd om over uw huidige werk na te denken en hoe dat in de toekomst zou kunnen veranderen. Stel uzelf vragen als: ben ik nog steeds voldoende gemotiveerd? Is mijn werk repetitief van aard en om die reden vatbaar voor automatisering in de toekomst? Als u plotseling een nieuwe baan zou moeten zoeken, wat zou u dan doen? U kunt scenario's gebruiken om inzicht te krijgen en uzelf voor te bereiden op verschillende uitkomsten.
- Bepaal welke vaardigheden u leuk vindt en vaker zou willen gebruiken. Denk aan onderscheidende vaardigheden, die moeilijk na te bootsen zijn door geautomatiseerde systemen, zoals creativiteit en empathie.

- Als u gemotiveerd bent en realistische doelen stelt, kunt u veel bereiken. Spreek met anderen over uw ambities, bijvoorbeeld collega's met de functie die u graag wilt, HR-medewerkers en externe experts. Zij kunnen u wellicht adviseren over wat er nodig is om uw doel te bereiken. Maar het allerbelangrijkste is: durf te dromen.
- Kom in actie door cursussen te volgen, met collega's mee te lopen, uw huidige takenpakket uit te breiden of over te stappen naar een andere functie. Deze acties, of een combinatie daarvan, leveren nieuwe ervaringen, kennis, vaardigheden en, last but not least, voldoening op in wat u doet en waar u toe in staat bent. Dit maakt u ook flexibel, een belangrijke vaardigheid om met verandering om te gaan.
- Vergeet niet ook beter te worden in het laten zien en anderen overtuigen van uw vaardigheden. Certificaten, aanbevelingen en assessments kunnen daar een bijdrage aan leveren. Dit zal ook een positief effect hebben op uw eigenwaarde en motivatie om meer te bereiken.

Het allerbelangrijkste is dat u als werknemer een mindset ontwikkelt om tijd en energie te investeren om relevant te blijven. Vraag uw werkgever u daarbij te ondersteunen; voor uw werkgever, maar ook om relevant te blijven op de arbeidsmarkt.

De transformatie naar persoonlijke betrokkenheid heeft consequenties voor uw organisatie: bouwen aan en handhaven van uw merkreputatie zal belangrijker worden.

PwC doet het ook

Zoals we in dit rapport hebben aangegeven richten de verschillende soorten opleidingen en trainingen voor werkenden zich vooral op de korte termijn: het behouden of verbeteren van de huidige werkprestaties. Echter, vanuit het perspectief van de samenleving en van het individu moeten organisaties echt veranderen en meer toekomstgerichte opleidingen en trainingen aanbieden. Bij PwC richten we ons op doorlopend ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid om onze medewerkers voor te bereiden op de toekomst.

We hebben een methode voor snelle en eenvoudige feedback opgenomen in ons prestatimanagementsysteem. Onze medewerkers vragen geregeld om feedback en geven die ook aan collega's, waardoor de leercurve stijgt.

Wij bieden verschillende soorten training, zoals klassikale training, e-learning en mobile learning. De laatste twee zijn zelfstudietrainingen: onze medewerkers kunnen zelf het moment, het onderwerp en het type training bepalen. Bij PwC hebben we een innovatieve leertool, waarin medewerkers een onderwerp kunnen zoeken en een type training kunnen kiezen, zoals een klassikale training, een app, videoleren, een artikel lezen, werkhulpmiddelen, etc.

Inzetbaarheid is binnen onze organisatie een belangrijke motor. Wij stimuleren onze medewerkers geregeld van baan, team en project te wisselen omdat training on the job de meeste leermogelijkheden biedt.

Meer informatie



Jan Willem Velthuisen

Chief Economist

T: +31 (0)88 792 75 588

E: jan.willem.velthuisen@pwc.com



Bastiaan Starink

Director People & Organisation

T: +31 (0)88 792 64 06

E: bastiaan.starink@pwc.com



Richard Goldstein

Partner Public Sector

T: +31 (0)88 792 50 48

E: richard.goldstein@pwc.com



Peter Eimers

Sectorleider Onderwijs

T: +31 (0)88 792 50 81

E: peter.eimers@pwc.com



De inhoud van deze publicatie is bestemd voor algemene informatiedoeleinden en dient niet ter vervanging van professioneel advies. © 2018 PricewaterhouseCoopers Belastingadviseurs N.V. (KvK 34180284).