

Iedereen leert!

Monitor Leven

Lang Ontwikkelen

Noord-Nederland

2023

Iedereen leert!

Monitor Leven Lang Ontwikkelen

Noord-Nederland 2023



Inhoudsopgave

Titel

Iedereen leert!

Subtitel

Monitor Leven Lang Ontwikkelen Noord-Nederland 2023

Auteurs

Arjen Edzes, Ankie Boelema, Aleid Brouwer, Ellen van Eden, Eelco van Es, Björn de Kruijf, Harm van Lieshout, Marco Mazereeuw, Laurens Nijp, Monique van Rijn, Jeltje Talen

Uitgever

Universiteit van het Noorden

Betrokken instellingen:

Hanzehogeschool Groningen, NHL Stenden Hogeschool, Van Hall Larenstein, Noorderpoortcollege, Firda, Alfa-college, Drenthe college, Rijksuniversiteit Groningen

In samenwerking met Planbureau Fryslân, Sociaal Planbureau Groningen, Trendbureau Drenthe & OIS Gemeente Groningen

Het project is mogelijk gemaakt met financiering vanuit KONNECT, de Regio Groningen-Assen en de gemeente Groningen

ISBN

9789053031636

Grafische vormgeving

The Creative Hub (powered by Canon)

Druk:

1^e druk 100 exemplaren

Woord vooraf 5

Managementsamenvatting 7

Aanbevelingen 11

1 Inleiding 15**2 Leven Lang Ontwikkelen in perspectief 19**

2.1 Inleiding 19

2.2 Opkomst Leven Lang Ontwikkelen in Nederland 20

2.3 Onderscheiden niveaus 23

2.4 Conclusies 26

3 Inwoners 29

3.1 Inleiding 29

3.2 Leren en ontwikkelen in het Noorden 30

3.3 Deelname aan lang onderwijs 32

3.4 Deelname aan kort onderwijs 36

3.5 Leercultuur bij inwoners 40

3.6 Conclusie 41

4 Werkgevers 43

4.1 Inleiding 43

4.2 Personele vraagstukken 44

4.3 Scholingsdeelname 48

4.4 Leer- en ontwikkelcultuur 55

4.5 Faciliteren in de organisatie 58

4.6 Conclusie 61

5 Leertafels 63

5.1 Inleiding 63

5.2 Eerste inzichten 64

5.3 Gesprek langs bouwstenen 65

5.4 Reflectie en conclusie 69

6 Bijlagen 71

6.1 Rollen van actoren rond scholing 71

6.2 Investerings- en reguleringsdilemma's rond opleiden 78

6.3 Methodologie enquêtes werkgevers 82

6.4 Methodologie enquêtes burgerpanels 83

6.5 Regressieanalyses 84

6.6 Benaderingen Werkgevers leertafels 86

6.7 4T's in relatie tot samenwerking 88

6.8 Klankbordgroep 89



Woord vooraf

Leven lang ontwikkelen (LLO) is een belangrijk thema op de regionale arbeidsmarkt. Door alle inwoners in het Noorden in staat te stellen te leren en zich te ontwikkelen kunnen ze meebewegen met de energietransitie en de demografische en digitale ontwikkelingen die de Noordelijke arbeidsmarkt de komende jaren zullen beïnvloeden.

Dit streven komt terug in de ambitie die de Noordelijke kennisinstellingen in april 2023 gezamenlijk hebben geformuleerd:

Als gezamenlijke onderwijsinstellingen mbo, hbo en wo in Noord-Nederland streven we naar een strategische en daarmee niet vrijblijvende inspanningsverplichting van ons als beroeps- en wetenschappelijk onderwijs om burgers en ondernemers gedurende het hele (werkzame) leven blijvend en continu toegang te geven tot excellente onderwijs- en leer- en ontwikkelmogelijkheden. We willen als Noord-Nederlandse instellingen als collectief vanuit meerdere disciplines werken aan een onderscheidende kennispositie en een wendbare en toekomstgerichte arbeidsmarkt voor de Noordelijke regio.

Deze ambitie is vertaald naar een MBO-HBO-WO Actieagenda die de te nemen stappen formuleert om deze gezamenlijke ambitie te realiseren. De agenda vormt de basis voor investeringsaanvragen die de leer- en ontwikkelcultuur, de professionalisering van medewerkers, het aanjagen van ontwikkeling en het bewustzijn van de regionale arbeidsmarkt op dit thema kunnen ondersteunen. Daarmee is ook een basis gelegd waarop de kennisinstellingen willen samenwerken met andere partijen die zich met LLO bezighouden: werkgevers- en werknemersorganisaties, O&O-fondsen, UWV en overheden.

De Monitor Leven Lang Ontwikkelen Noord Nederland 2023, die wij hier presenteren, brengt de huidige stand van zaken in beeld. Dit rapport is tot stand gekomen door een niet eerder vertoonde samenwerking tussen de onderwijs- en kennisinstellingen in Noord-Nederland, met financiering vanuit het KONNECT-project. We presenteren hier de opvattingen van werkgevers en inwoners in Noord-Nederland over het thema Leven Lang Ontwikkelen, en plaatsen deze opvattingen in perspectief.

Dit rapport is geredigeerd en samengevat door Arjen Edzes en Eelco van Es. Verschillende auteurs hebben de verschillende hoofdstukken geschreven: Monique van Rijn, Harm van Lieshout, Eelco van Es en Arjen Edzes (hoofdstuk 2 en bijlage 6.1 en 6.2), Arjen Edzes en Björn de Kruijf (hoofdstuk 3), Aleid Brouwer, Björn de Kruijf en Arjen Edzes (hoofdstuk 4), en Eelco van Es, Marco Mazereeuw, Ellen van Eden en Ankie Boelema (hoofdstuk 5). Jeltje Talen heeft in de beginfase een belangrijke rol gespeeld in het ontwerp van deze monitor en eerdere versies van deskundig commentaar voorzien. De auteurs hebben daarnaast veel voordeel gehad van de gesprekken met een kleine, maar betrokken groep professionals: Ton Driessen, Thorsten Klein, Tamara Sloothaak, Gerrit van der Veen, Marije Kooistra en Wouter Marchand.

Namens alle betrokken kennisinstellingen in het KONNECT-programma en de Universiteit van het Noorden danken wij alle betrokkenen die hebben meegewerkt aan dit project.



Erica Schaper
Bestuursvoorzitter
NHL Stenden Hogeschool



Arwin Nimes
Bestuursvoorzitter
Drenthe College

Management- samenvatting

'Iedereen leert' als nieuwe norm?

Leven lang ontwikkelen (LLO) is een belangrijk thema op de regionale arbeidsmarkt. Door alle inwoners in het Noorden in staat te stellen te leren en zich te ontwikkelen kunnen we meebewegen met de energietransitie en de demografische en digitale ontwikkelingen die onze arbeidsmarkt de komende jaren zullen beïnvloeden.

Uit een enquête onder een kleine negenduizend inwoners in Noord-Nederland blijkt dat drie op de tien inwoners het afgelopen jaar heeft deelgenomen aan een vorm van scholing. Hierbij neemt gemiddeld een op de tien inwoners deel aan lang onderwijs, dat wil zeggen opleidingen die leiden tot een erkend diploma en die over het algemeen langer duren. Iets meer dan een op de vier inwoners neemt deel aan kortdurende trainingen en cursussen.

Dit beeld wordt scherper wanneer we kijken naar verschillende groepen in de samenleving. Van alle werkenden heeft bijna zes op de tien (58,1%) het afgelopen jaar deelgenomen aan een vorm van scholing, training of cursus. Vier op de tien zelfstandigen (42,3%), ruim een op de tien pensionarissen (12,6%), en twee op de tien inactieve inwoners (18,3%) nemen deel aan onderwijs. In het overige deel van de samenleving, waaronder ook studenten, nemen ruim zeven op de tien inwoners (73,3%) deel aan scholing. In de drie Noordelijke provincies bestaan er significante verschillen tussen de wijzen waarop verschillende groepen mensen op de arbeidsmarkt daadwerkelijk tot leren en ontwikkelen komen. Grof gesteld: als we kijken naar formele scholingstrajecten, dan leren vrouwen meer dan mannen en theoretisch opgeleiden meer dan praktisch opgeleiden.

Ook de redenen waarom mensen onderwijs volgen verschillen. Medewerkers in loondienst volgen de scholing vooral voor werk en doen dit ook vaak helemaal of deels in werktijd. Wanneer mensen onderwijs volgen dat aan hun werk gerelateerd is, ligt het initiatief voor scholing vaak bij de werknemer en de zelfstandige zelf. Zowel medewerkers in loondienst als zelfstandigen bereiken voornamelijk betere prestaties in hun werk als gevolg van kort onderwijs. Zelfstandigen en medewerkers volgen vooral kort onderwijs om iets nieuws te leren.

Uit de werkgeversenquête onder ruim 900 werkgevers in Noord-Nederland blijkt dat vijf op de tien werknemers in Noord-Nederland de afgelopen 12 maanden scholing heeft gevolgd. Werkgevers geven aan dat werknemers gemiddeld 47,7 uur per jaar aan scholing besteden. We vinden hier geen significante verschillen tussen provincies. Wel zien we dat in de zakelijke en niet-commerciële dienstverlening meer werknemers deelnemen aan scholing. Verrassend genoeg geldt dat ook voor de kleine bedrijven.

De invulling van leren en ontwikkelen is verre van eenduidig

Ondanks deze schijnbare hardheid van de cijfers is LLO geen eenvoudig of eenduidig thema. Er gaat een wereld schuil achter het vermoeden dat 'iedereen leert'. Mensen leren door te doen, door waar te nemen, te maken en te reflecteren. Dit betreft zowel informeel, non-formeel als formeel leren, waarbij verschillende doelen worden nagestreefd: persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking, economische inzetbaarheid en productiviteit, en emancipatie en sociale inclusie.

Het creëren van omstandigheden voor leren en ontwikkelen, en het leren en ontwikkelen zelf kan dan ook op vele manieren plaatsvinden. Om hier enige orde in aan te brengen, onderscheiden wij in dit rapport drie niveaus: individueel, organisatorisch en regionaal. Op het individuele niveau gaat het vooral om kennis, houding en vaardigheden; op het organisatieniveau vooral om bouwstenen van een leer- en ontwikkelcultuur, en instrumenten van goed werkgeverschap; op regionaal niveau vooral om samenwerking, netwerkvorming en kennismanagement.

We hanteren in dit onderzoek een brede definitie van LLO: *"Gedurende het leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst."*¹ Deze definitie beslaat zowel het informele als het formele leren en ontwikkelen. Voor het empirisch onderzoek hebben we meetbare indicatoren nodig, daarom hebben we ervoor gekozen om bij dit deel van het onderzoek (hoofdstuk 3 en 4) te vragen naar de concrete deelname aan scholingsactiviteiten. We lopen daarmee in de pas met landelijke en internationale definities, hoewel ook hier nog geen eenduidigheid in bestaat. In hoofdstuk 5, waarin de gesprekken met werkgevers aan verschillende 'leertafels' worden besproken, omvat LLO ook het informele leren en vragen we aandacht voor het begrip 'leercultuur'.

Vele partijen zijn betrokken, regie is noodzakelijk

Bij leren en ontwikkelen zijn verschillende partijen betrokken: werkgevers en werknemers(organisaties), inwoners, overheid en opleiders. De overheid is wettelijk verantwoordelijk voor het initiële onderwijs. Noordelijke kennis- en onderwijsinstellingen worden voor het realiseren van dat onderwijs met publiek geld bekostigd. Werkgevers- en werknemersorganisaties zijn verantwoordelijk voor de (postinitiële) scholing van werknemers, waarbij ze veruit in de meeste gevallen sectoraal of in branches zijn georganiseerd, met eigen onderwijs & opleidingsfondsen, afkomstig uit ledenbijdragen, en soms ook eigen opleidingsfaciliteiten. Commerciële opleidingsaanbieders vullen de rest van de markt. De verantwoordelijkheden zijn verdeeld, maar daarmee is nog geen regie en synergie gecreëerd.

Het is ons tot nu toe niet gelukt de 'scholingsmarkt' voor Noord-Nederland in aantallen en financiën volledig in beeld te brengen. Dit heeft een aantal redenen, waaronder concurrentiegevoeligheid en beperkingen van administratieve aard bij aanbieders en afnemers van scholing. De institutionele, vaak sectorale belangen verhinderen soms ook regionale oplossingen om sectoroverstijgende scholing en transitie tot stand te brengen.

¹ Kuijpers, M. & Draaisma, A. (2020). *Loopbaangericht leven lang ontwikkelen: Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst*. Onderzoeksrapport, p. 20.

Het belang van leren en ontwikkelen wordt onderschreven, de randvoorwaarden zijn aanwezig, maar er is in de praktijk ook veel handelingsverlegenheid

LLO kent twee gezichten in Noord-Nederland. We zien dat leren en ontwikkelen door werkgevers en inwoners in Noord-Nederland belangrijk wordt gevonden, maar het blijkt lastig om het in de praktijk te brengen. In het bijzonder geldt dit voor kleinere organisaties die niet beschikken over professionele HR-stafafdelingen.

Uit de enquêtes onder inwoners en werkgevers blijkt dat het belang van leren wordt erkend. Werkgevers herkennen bepaalde bouwstenen van een leer- en ontwikkelcultuur, hoewel deze niet alle even zwaar wegen. Het geven van het goede voorbeeld ('leiderschap') en 'organisatie-inrichting', twee bouwstenen die in dit rapport worden besproken, scoren relatief hoog. We zien dat werkgevers een belangrijk deel van de directe en indirecte kosten van scholing voor hun rekening nemen, maar ook dat het inrichten van een afwisselende inhoud van het werk (taakinrichting) door de werkgever minder zwaar weegt. HR-instrumenten als functie- en taakrotatie en persoonlijke ontwikkelingsplannen zijn in organisaties vaak afwezig. Ook is het opvallend dat werkgevers leren en ontwikkelen van groot belang vinden, maar nauwelijks de resultaten meten van tijd en geld geïnvesteerd in scholing.

Er zijn geen significante verschillen tussen opvattingen over leercultuur in de Noord-Nederlandse provincies. Wel vinden we positieve en significante uitschieters wat betreft leercultuur in het onderwijs, de gezondheids- en welzijnsinstellingen, financiële instellingen, zakelijke dienstverlening en vervoer en opslag.

HR-beleid MKB vertaalt LLO vaak niet naar de praktijk

Het belang van leren en ontwikkelen lijkt in de praktijk te moeten concurreren met andere en deels strijdige belangen. Ruim vier op de tien werkgevers verwacht een groei van het personeelsbestand de komende twee jaren. Men is het erover eens dat het niet eenvoudig zal zijn deze groei te bemensen: er zijn nog steeds serieuze problemen rond het werven van personeel. Om aan personeel te komen richten werkgevers zich vooral op ad hoc oplossingen: investeren in werving gaat hierbij voor de verandering van kwalificatie-eisen. Daarbij huurt een derde van de werkgevers uitzendkrachten en zzp'ers in om lacunes in de eigen organisaties aan te vullen. Een strategische agenda om toekomstig, maar vooral ook zittend personeel gericht bij te scholen ontbreekt in veel gevallen.

Er bestaat dus een bescheiden kloof tussen een gedeeld bewustzijn van leren en ontwikkelen, en het daadwerkelijk voelen en vertalen van de urgentie van dit thema op de werkvloer. Het ontwikkelen van de eigen werknemers zit als strategie of oplossing vaak niet 'voor in het hoofd' om te anticiperen op de transitie op de arbeidsmarkt.

Motieven om te leren verschillen

Medewerkers in loondienst en zelfstandigen volgen scholing vooral voor werk. Ruim acht op de tien werknemers of zelfstandigen geven aan de opleiding helemaal of deels voor werk te volgen. Daar waar de werkgever vooral de kosten van de scholing van werknemers betaalt, draagt meer dan de helft van de zelfstandigen de kosten zelf. Ongeveer de helft van de scholing die vanuit de werkgever wordt georganiseerd en / of gefinancierd bestaat uit verplichte (bij)scholingscursussen. De (verplichte) scholing is voornamelijk gericht op het vergroten van deskundigheid en vakkennis.

De motieven voor het volgen van scholing verschillen wanneer we een onderscheid maken tussen opleidingen en kortere cursussen. Onder opleidingen verstaan we langere en grotere studies die leiden tot een erkend diploma, onder cursussen verstaan we kortdurende scholingstrajecten die niet leiden tot een erkend diploma, maar vaak wel tot een certificaat. Voor medewerkers in loondienst zijn betere carrièrekansen de belangrijkste motivatie, direct gevolgd door interesses en hobby's. Voor inwoners in het algemeen geldt dat het najagen van interesses en hobby's op één staat als motivatie om scholing te gaan volgen.

Obstakels

Het belangrijkste en meest voor de hand liggende obstakel om werknemers te scholen is dat deze mensen dan minder beschikbaar zijn voor werk. Maar naast dergelijke pragmatische hindernissen lijken ook meer onrijpbare factoren een rol te spelen die het daadwerkelijk leren en ontwikkelen in de weg staan.

Uit de analyse van de leertafels in hoofdstuk 5 van dit rapport volgt dat leren en ontwikkelen in beginsel geen individuele bezigheid is. De werkomgeving of werkcultuur zou daadwerkelijk gericht moeten zijn op ontwikkeling. Er lijkt angst te bestaan om de bestaande kennis en kunde los te laten en de ontwikkeling van mensen centraal te stellen. Leren en ontwikkelen leidt zeer waarschijnlijk tot 'andere werknemers' en daarmee tot veranderende verhoudingen tussen werknemers. Om deze verandering te faciliteren is intern voldoende draagvlak en zelfvertrouwen nodig. Passend leiderschap in dit verband ziet erop toe dat mensen erkend worden als individuen met eigen mogelijkheden en beperkingen en eigen associaties met leren (inclusief een mogelijke afkeer van 'school'). Uiteindelijk zal leren en ontwikkelen vooral plaatsvinden wanneer de mensen die het moeten doen zich persoonlijk aangesproken voelen, en gesteund weten door de mensen om hen heen.

Aanbevelingen

LLO is overal

LLO kent vele direct betrokkenen en belanghebbenden: in de eerste plaats zijn dit de inwoners van de regio, of zij nu als werkgever, werknemer, zelfstandige of op een andere manier actief zijn in de samenleving. Daarnaast houden vele professionals op verschillende niveaus in publieke en private organisaties zich bezig met LLO: bestuurders en managers, HR-professionals en beleidsmedewerkers, docenten, coaches, loopbaanbegeleiders enz. LLO is van iedereen en tegelijkertijd van niemand.

De veranderingen in de Noordelijke samenleving op het terrein van demografie, klimaat en technologie kunnen alleen worden opgevangen wanneer we meer investeren in onze eigen ontwikkeling. Of dichterbij huis: de productiviteit, gezondheid en (werk)geluk van werknemers en de organisaties waarin zij werken, nu en in de toekomst, kunnen worden vergroot door de mens - werknemer of anderszins - met diens persoonlijke talenten, drijfveren en ambities centraal te stellen.



Regionale transitie alleen mogelijk door investeren in eigen ontwikkeling.

Op basis van de resultaten en reflectie op de uitkomsten komen we tot de volgende aanbevelingen.

1. LLO heeft alleen kans van slagen wanneer het **samen** wordt opgepakt. Met en door werkgevers- en werknemersorganisaties, publieke en private kennis- en onderwijsinstellingen, (semi-)overheden, intermediairs en bewonersorganisaties. Anders is het risico op versnippering en verkokering groot. 'Samen' betekent bijvoorbeeld:
 - a. Bespreek het probleemeigenaarschap. Wie neemt hier het initiatief en neemt de regie op de agenda van LLO in de regio?
 - b. Richt overleggen (op verschillende niveaus) in om ervaringen, kennis en oplossingen te delen, de dialoog op gang te brengen over (mogelijk strijdige) belangen en beelden van LLO, en om gezamenlijk de praktische hindernissen te lijf te gaan.
 - c. Investeer in (multidisciplinaire) kennisontwikkeling om op individueel, organisatorisch en regionaal niveau LLO praktijkgericht te ondersteunen en te onderzoeken.
 - d. Werk gezamenlijk aan projectontwikkeling en financiering(saanvragen).
2. LLO heeft niet voor iedereen dezelfde **betekenis en urgentie**. Om LLO op verschillende niveaus (individu, organisatie, regio – publiek of privaat) invulling te geven zullen we concreet moeten benoemen wat leren en ontwikkelen of leven lang ontwikkelen in Noord-Nederland precies inhoudt en welke behoefte of noodzaak er is. Dat betekent met elkaar in gesprek gaan en vooral concretiseren wat precies wordt beoogd, en inventariseren welke handelingsperspectieven daarbij horen. Dit gesprek is nooit af en zal doorlopend moeten plaatsvinden.
 - a. Stel meetbare regionale doelstellingen vast. Onderscheid daarin welke vorm van leren en/of ontwikkelen wordt beoogd, en in welke sociale context (werk, privé, publiek of privaat) dit moet plaatsvinden. Differentieer ook de doelen van scholing. Naast het bevorderen van deskundigheid, kan scholing bijvoorbeeld ook betrekking hebben op sneller en efficiënter werken of persoonlijke ontwikkeling en het vergroten van eigenwaarde.
 - b. De huidige krapte op de arbeidsmarkt in combinatie met de grote noordelijke transitie² maken het vraagstuk van leren en ontwikkelen urgent. Combineer daarom doelstellingen met een concreet tijdspad en stel een uitvoeringsagenda op.
 - c. De noordelijke arbeidsmarkt van de toekomst vraagt om andere vaardigheden dan nu worden aangeboden. Onderzoek naar en anticiperen op deze veranderende vaardigheden zal onderdeel kunnen zijn van de uitvoeringsagenda.
3. De resultaten laten **handelingsverlegenheid** bij werkgevers, werknemers en kennisinstellingen zien. Er wordt vooral ingezet op randvoorwaarden voor leren en ontwikkelen, met het idee dat leren dan vanzelf gebeurt. Dit gebeurt echter niet vanzelf omdat werkgevers niet bij machte lijken om leren goed te ondersteunen en werknemers zelf de stap niet altijd durven of weten te zetten. Het hebben van een duidelijke visie op ontwikkeling is ook lastig voor een directeur van een mkb-bedrijf, die opgeslokt wordt door dagelijkse besommeringen. Het is daarom van belang **concrete, praktische en organische ondersteuning** voor werkgevers en werknemers in te richten. Met organisch bedoelen we 'natuurlijk' en 'vanzelfsprekend'. Daarmee benadrukken we ook dat er sprake moet zijn van een vertrouwensrelatie wanneer deze ondersteuning wordt aangeboden. Dit vereist trajecten waarin ondersteunende partijen (zoals de kennisinstellingen) en bedrijven langdurig met elkaar optrekken. Voorbeelden hiervan zijn leer- en ontwikkelcoaches, praktijkbegeleiders en loopbaan- en studieadviseurs

² In de Regionale Innovatiestrategie (RIS3) voor Noord-Nederland zijn deze als volgt verwoord: van een lineaire naar een circulaire economie, van zorg naar (positieve) gezondheid, van fossiele naar hernieuwbare energie en van analoog naar digitaal.

4. LLO betekent **sociale innovatie**. Leren en ontwikkelen houdt meer in dan het volgen van een cursus. Scholing kan een onderdeel zijn van ontwikkeling van vakvaardigheden, maar feitelijk gaat het hier om een veel breder ideaal. Ontwikkeling, of beter: de wil om zich te ontwikkelen, komt vooral voort uit nieuwsgierigheid, die op haar beurt pas tot bloei kan komen in een omgeving waar fouten gemaakt mogen worden. Het voor en door werknemers creëren van een (werk)omgeving waarin zij hun kwaliteiten en hun talenten kunnen ontwikkelen is hierbij cruciaal. In het onderzoek hebben we verschillende aangrijpingspunten gevonden op dit terrein: bijvoorbeeld meer inzet op een functionerings- en scholingsregeling en/of op taak- en functieroulatie. Werkgevers, vooral het mkb, kunnen hier worden ondersteund door HR-instrumenten toegankelijker te maken voor iedereen. Maar ook door het rendement van leren inzichtelijker te maken.
5. LLO betekent ook **faciliteren** van inwoners en werkgevers. Beiden worstelen met een tekort aan tijd en/of geld. De resultaten van het onderzoek laten zien dat scholing onder werktijd voordelig kan zijn voor de werknemer. Sommige werknemers zijn niet happig op het volgen van scholing buiten werktijd. Voor de werkgever geldt het omgekeerde: tijd aan scholing (verloren arbeidstijd) en geld zijn twee belemmerende factoren voor het aanbieden van scholing door werkgevers. Werkend leren of lerend werken is dan ook belangrijk als uitgangspunt voor de inrichting van de werkomgeving. Hierdoor gaat er geen of minder arbeidstijd verloren en zijn de kosten (mogelijk) lager. Werkplekleren kan worden verbeterd door als werkgevers en werknemers onderling samen te werken en gebruik te maken van de Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O) van verschillende branches van werkgevers. Ook voor inwoners kunnen laagdrempelige scholingsregelingen het leren en ontwikkelen toegankelijker maken.
6. **Kennisinstellingen moeten andere rollen gaan innemen**. Ook bij kennisinstellingen is sprake van handelingsverlegenheid. Kennisinstellingen zullen niet alleen een aanbieder van onderwijs en kennis moeten zijn, maar ook een partner in leer- en ontwikkelvraagstukken. LLO vraagt om andere verbindingen tussen partners waarbij werkend leren, gezamenlijk werkgeverschap, fysieke en digitale inrichting van onderwijs en modulair opleiden en certificeren kernwoorden zullen zijn.
7. **Oog voor generatieverschillen**. Uit de resultaten is ook handelingsverlegenheid naar in het bijzonder jongere generaties naar voren gekomen. En dat is niet verrassend wanneer we ons realiseren dat generaties verschillen in leergedrag en gebruik van technologische en digitale hulpmiddelen, arbeidsethos, werk-privébalans en de waarden die zij belangrijk vinden in goed werkgeverschap. Jongere generaties lopen veelal vast door onder andere een onduidelijk toekomstperspectief en hoge studie-eisen, terwijl zij wel de werknemers van de toekomst zijn. Oudere generaties daarentegen lopen tegen grenzen aan van duurzame inzetbaarheid, zeker in relatie tot werklust en fysieke arbeid. Het is belangrijk deze generatieverschillen rond leren en ontwikkelen te begrijpen zodat we iedereen kunnen behouden en ontwikkelen voor de noordelijke arbeidsmarkt van de toekomst.



1 Inleiding

De arbeidsmarktproblemen in Noord-Nederland zijn een oproep tot actie. De werkloosheid is nog nooit zo laag geweest en de arbeidsparticipatie nog nooit zo hoog. Het aantal vacatures overstijgt in het post-covid tijdperk het aantal werkzoekenden en werkgevers ervaren de arbeidskrachte aan den lijve. Tegelijk profiteert niet iedereen van een gunstige arbeidsmarkt en staat voor grote groepen de bestaanszekerheid onder de druk, bijvoorbeeld door ongunstige, flexibele arbeidscontracten, door langdurige uitkeringsafhankelijkheid of door loonontwikkelingen die de stijgende kosten van levensonderhoud niet bijhouden.

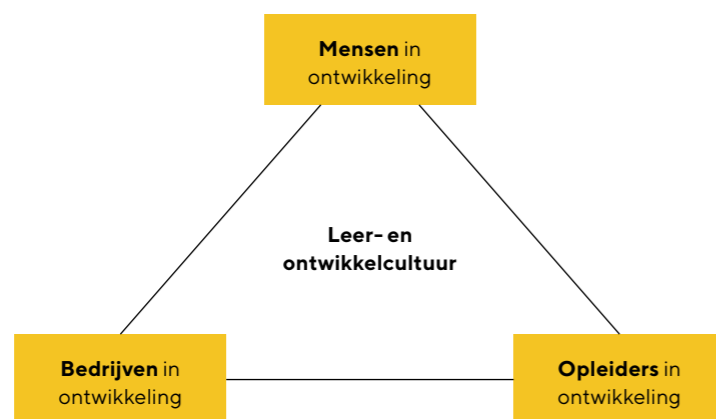
Internationale en nationale onderzoeken benadrukken de urgentie om, in antwoord op deze vraagstukken, te investeren in leer- en ontwikkelcultuur.³ Door meer en betere scholing en het stimuleren van 'leven lang leren' kunnen drie doelen worden gerealiseerd:

1. Er kan beter worden geanticipeerd op snelle veranderingen als gevolg van AI, digitalisering en robotisering. Hoewel verwachtingen en effecten niet altijd eenduidig zijn, lijken kennis en vaardigheden sneller te verouderen waardoor meer wordt gevraagd van het aanpassingsvermogen van werkgever en werknemer;
2. De productiviteit kan worden verhoogd om te anticiperen op de vergrijzing op de arbeidsmarkt. Hetzelfde werk - of misschien meer - moet gedaan worden met minder mensen;
3. De inclusiviteit in arbeidsorganisaties kan worden bevorderd door mensen die nu geen toegang hebben (uitkeringsgerechtigden, mensen met een verminderd arbeidsvermogen, inactieven), te ondersteunen, op te leiden en te trainen zodat ze volwaardig mee kunnen doen.

De urgentie om tot actie over te gaan wordt landelijk en regionaal gevoeld. Landelijk heeft het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid in de Kamerbrief Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen aangegeven dat een toekomstige arbeidsmarkt meebeweegt met snelle maatschappelijke veranderingen, zie figuur 1.1. Dit is idealiter een arbeidsmarkt die vraagt om een lerende houding van werkenden, werkzoekenden en werkgevers.⁴

³ Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (2022), *Kamerbrief Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen*. Den Haag.

⁴ OECD (2023), *Employment Outlook 2023: Artificial Intelligence and the Labour Market*, OECD Publishing, Paris; European Commission (2023), *Employment and Social Developments in Europe: addressing Labour Shortages and Skills Gaps in the EU*, Brussels; World Economic Forum (2023), *Future of Jobs Report 2023*, Geneva.



Figuur 1.1: Beleidslijnen voor een sterke leercultuur. Bron: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, 2022.

Om deze leer- en ontwikkelcultuur te stimuleren is een apart fonds ingericht, de zogenaamde LLO-Katalysator. Dit betreft een meerjarig programma waarmee onderwijsinstellingen vanuit middelbaar beroepsonderwijs, hogescholen en universiteiten een stevige impuls kunnen geven aan een leven lang ontwikkelen (LLO), zowel landelijk als in de regio's. Het doel van de LLO-Katalysator is om organisaties en professionals beter te laten aansluiten op een snel veranderende samenleving en arbeidsmarkt.

In Noordelijk verband hebben de kennisinstellingen, om nader vorm te geven aan deze ambitie, een gezamenlijke MBO-HBO-WO Actie agenda opgesteld. Deze agenda vormt de basis voor investeringsaanvragen die de leer- en ontwikkelcultuur, de professionalisering van medewerkers en het in beeld brengen van de vraag naar scholing kunnen ondersteunen.

In het kader van het KONNECT-programma hebben de Noordelijke onderwijs- en kennisinstellingen het initiatief genomen om de staat van 'leven lang ontwikkelen' in het Noorden in beeld te brengen. Bij dit onderzoek werken deze kennisinstellingen samen met de drie provinciale planbureaus: Sociaal Planbureau Groningen, Planbureau Fryslân en Trendbureau Drenthe. Hiernaast is ook samengewerkt met Bureau Onderzoek, Informatie en Statistiek van de gemeente Groningen.⁵

We hebben in dit onderzoek aan zowel Noordelijke inwoners als werkgevers gevraagd hoeveel en op welke manieren er wordt geleerd en geschoold.

In hoofdstuk 2 van dit rapport definiëren we de belangrijkste begrippen van dit onderzoek.

Hoofdstuk 3 doet verslag van een enquête onder inwoners. Via de representatieve provinciale burgerpanels hebben we van ongeveer 9.000 inwoners informatie ontvangen over hun scholingsdeelname, motivaties en knelpunten.⁶

⁵ Het Konnect-programma heeft als doel de noordelijke innovatiekracht te vergroten door onderwijsinstellingen en MKB dichter bij elkaar te brengen.

⁶ Een uitgebreide methodologische verantwoording is opgenomen in bijlage 6.4.

Het initiatief voor scholing ligt vaak bij de werknemer en zelfstandige.



Hoofdstuk 4 behandelt de uitkomsten van een soortgelijke enquête onder werkgevers. Met behulp van de provinciale werkgelegenheidsregisters hebben we alle noordelijke werkgevers met meer dan vijf werknemers benaderd. We hebben van een kleine 1.200 werkgevers informatie ontvangen over scholingsactiviteiten, de eigen leercultuur en personele vraagstukken. Een deel van de verkregen informatie in hoofdstuk 4 kan worden vergeleken met een enquête die eind 2021 is afgenomen onder werkgevers in de provincies Groningen en Drenthe.⁷

Tot slot zijn we met groepen werkgevers in gesprek geweest aan zogenaamde leertafels. Het doel hiervan was met elkaar te verkennen hoe het gesprek over leren en ontwikkelen kan worden geopend en welke aanbevelingen kunnen worden gedaan om de afstand tussen onderwijs en MKB te verkleinen. Hoofdstuk 5 biedt een reflectie op deze gesprekken.

⁷ de Kruijff, B. & Edzes, A. (2022). Leercultuur: Perspectief van werkgevers in Groningen en Drenthe. Rijksuniversiteit Groningen. Een uitgebreide methodologische verantwoording van het onderzoek in hoofdstuk 4 is opgenomen in bijlage 6.3.



2 Leven Lang Ontwikkelen in perspectief

2.1 Inleiding

Leren en ontwikkelen zijn complexe en veelomvattende begrippen. De mens is immers van nature een lerend en zich ontwikkelend organisme. Leren en ontwikkelen houden dan ook verband met verschillende specifieke eigenschappen van de mens, zijn cognitieve vaardigheden, emotionele drijfveren, waarden en sociale omgeving. Ieder individu maakt deel uit van verschillende, zich ook ontwikkelende, sociale groepen, en moet zich doorlopend (leren) verhouden tot zijn privé-, werk- of onderwijsomgeving.

Deze complexiteit zien we ook terug in de discussie over 'leven lang ontwikkelen'. Hoewel iedereen wel een beeld heeft bij wat er onder kan worden verstaan, is er onder de oppervlakte veel verwarring over definities, doeleinden, mechanismen en aangrijpingspunten voor beleid en uitvoering.

In dit hoofdstuk geven we een korte historische inleiding, waarbij we drie centrale doelen van LLO introduceren. Vervolgens gaan we in op de drie niveaus die we in dit rapport hanteren om LLO in kaart te brengen: het individu, de organisatie, en de regio. Deze niveaus hebben elk hun eigen perspectief op leren en ontwikkelen; ze vertegenwoordigen verschillende aspecten van hetzelfde fenomeen. Om deze perspectieven nader te onderzoeken, gebruiken we in dit rapport verschillende methodes. We proberen daarmee een beeld te geven dat recht doet aan de complexiteit van het begrip LLO.

Leren en ontwikkelen zijn complexe en veelomvattende begrippen.

2.2 Opkomst Leven Lang Ontwikkelen in Nederland

In het beleidsdiscours rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO) kunnen we drie doelen onderscheiden:⁸

- Persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking
- Economische inzetbaarheid en productiviteit
- Emancipatie en sociale inclusie

Persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking

Het thema leven lang ontwikkelen kwam in Europa al in de late jaren 60 en vroege jaren 70 van de vorige eeuw voor het voetlicht. Zo verklaarde de Raad van Europa in 1969 dat permanente educatie onderdeel was van haar onderwijsbeleid, waarbij de nadruk lag op de vraag hoe de werkzame beroepsbevolking toegang kon krijgen tot training. Met de publicatie van *Learning to be* (1972) door UNESCO onder leiding van Edgar Faure (toen de Franse minister van onderwijs), werd pas echt het belang van een leven lang ontwikkelen benadrukt.⁹ Volgens Faure had een leven lang ontwikkelen namelijk niet alleen betrekking op training van de werkzame beroepsbevolking, maar hield leren ook een vorm van zelfverwezenlijking in gedurende het hele leven van een individu. Hierin kwam het recht van iedere persoon tot uiting om zijn eigen potentieel te ontwikkelen en zijn eigen toekomst vorm te geven.¹⁰

In Nederland legde men in deze fase de nadruk op het creëren van gelijke kansen, het bestrijden van achterstanden, het emanciperen van bepaalde groepen in de samenleving en het stimuleren van persoonlijke ontwikkeling. In de jaren 60 en 70 kregen meer jongeren toegang tot secundair onderwijs met de invoering van de Mammoetwet (1968), en werd het tweedekansonderwijs geïntroduceerd als vorm van volwassenen-educatie. De ratio hierbij was dat iedereen recht had op goed onderwijs; iedereen moest de mogelijkheid hebben om zichzelf, ook op latere leeftijd, te ontwikkelen.¹¹

Economische inzetbaarheid en productiviteit

Onder invloed van stijgende werkloosheid komt in de jaren 80 de economische betekenis van een leven lang ontwikkelen centraal te staan. De nadruk komt te liggen op het behalen van een startkwalificatie om op die manier toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt.¹² Vanaf de jaren 90 komen deze economische motieven vooral tot uitdrukking door het benadrukken van *de employability* (inzetbaarheid) van werkenden en werkzoekenden. Zo werd in 1998 het Nationaal Actieprogramma Een Leven Lang Leren gepubliceerd.¹³ Hierin wordt employability gedefinieerd als *“het vermogen van mensen om werk te krijgen en te houden”*. Dit gehele actieprogramma staat in het teken van het duurzaam inzetbaar maken van iedere Nederlander.

In de voetsporen van het (EU) Lissabon akkoord uit 2000, waarin de doelstelling is geformuleerd om een Europese kenniseconomie te creëren, komt de economische betekenis van LLO in het Actieplan Leven Lang Leren (Tweede Kamer, 2004-2005) nog sterker naar voren. Nederland streeft naar een toppositie binnen Europa, en om die te bereiken is het essentieel om (blijven) leren te stimuleren. Nieuw daarbij is de grote nadruk op ieders eigen verantwoordelijkheid voor een leven lang leren. De kern van de voorgestelde aanpak is het stimuleren van de eigen regie van mensen op hun loopbaan. *In deze logica worden “mensen, werkenden en niet-werkenden, (...) geacht zelf verantwoordelijkheid voor hun leerloopbaan te nemen.”*¹⁴ Dit nationale geluid is tot op heden gehandhaafd.¹⁵

Emancipatie en sociale inclusie

Ondanks de sterke nadruk op de economische betekenis van een leven lang ontwikkelen sinds de jaren 80 wordt in Nederland ook geregeld aandacht besteed aan het maatschappelijke belang van LLO. Het gaat hier dan eerder om een burgerschapsideaal binnen een na te streven ‘participatiesamenleving’, zoals ook uitgedrukt in Actieplan Leven Lang Leren: *“We moeten immers voorkomen dat er een kloof ontstaat tussen werkenden die volop kansen krijgen om zich te ontplooien en zich gemakkelijk aanpassen aan veranderingen in de samenleving, en niet-werkenden die zich veel moeilijker aanpassen. Ook deze mensen moeten zich aan de eisen van de moderne samenleving kunnen aanpassen en zich daarin thuis kunnen voelen.”*¹⁶

Specifieke doelgroepen die hierbij worden benoemd zijn groepen mensen die geen betaalde arbeid (meer) verrichten, groepen mensen die als gevolg van een fysieke of psychische handicap niet (meer) gericht kunnen zijn op de arbeidsmarkt, gepensioneerden, en huisvrouwen en -mannen.¹⁷

8 Biesta, G. (2006). What's the point of lifelong learning if lifelong learning has no point? On the democratic deficit of policies for lifelong learning. *European Educational Research Journal*, 5(3-4), 169-180.

9 Faure, E. et al. (1972). *Learning to be: the world of education today and tomorrow*. Paris: United Nations.

10 Biesta, G. (2006). Op cit. Zie ook: Volles, N. (2016). Lifelong learning in the EU: changing conceptualisations, actors, and policies. *Studies in Higher Education*, 41:2, 343-363, <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.927852>.

11 Thunissen, M., & Pen, C.-J. (2019). Een Leven Lang Ontwikkelen: van praten naar doen. In: Ros, A & M. Thunissen (red.), *Duurzaam leren en werken in een veranderende samenleving. Praktijkgericht onderzoek en tools voor praktijk en onderzoek*. Fontys University of Applied Sciences.; Nieuwenhuis, L., Gielen, P., & Nijman, D.-J. (2018). Een leven lang leren, een leven lang onderwijs? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 34, 298-323; SER (2017). *Het nieuwe leren*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

12 SER (2017). *Het nieuwe leren*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

13 Min. OCW (1998). *Nationaal Actieprogramma Een leven lang leren*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

14 TK (2004-2005). *Actieplan Leven Lang Leren*. Kamerbrief van de staatssecretaris van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 27406, nr. 32, p. 5.; Biesta (2006) spreekt in dit verband ook wel over de individualisering van een leven lang ontwikkelen, waarbij er een verschuiving is opgetreden van het recht van een individu op een leven lang ontwikkelen en de plicht van de overheid om hiervoor middelen en mogelijkheden te verstrekken, naar een plicht van het individu om verantwoordelijkheid te nemen voor zijn/haar levenslange ontwikkeling en het recht van de overheid om van al haar burgers te verlangen dat ze zich constant begeven in leer- en ontwikkelingsactiviteiten om te kunnen voldoen aan de vereisten van de globale economie. Zie ook TK (2018-2019). *Leven lang leren*. Kamerbrief van de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2018-2019, 30012, nr. 92., p. 1.

15 De WRR benadrukte in 2013 het belang van leven lang ontwikkelen voor het maatschappelijk verdienvermogen van Nederland in haar rapport *Naar een lerende economie*, en ook in de *Routekaart Leren en Ontwikkelen* komt de economische betekenis van een leven lang ontwikkelen naar voren. Zie: Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag: WRR; en TK (2020-2021). *Leven Lang Leren*. Kamerbrief van de ministers van Sociale Zaken en Werkgelegenheid en van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2020-2021, 30012, nr. 135.

16 TK (2004-2005). *Actieplan Leven Lang Leren*. Kamerbrief van de staatssecretaris van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 27406, nr. 32., p. 4.

17 Min. OCW (1998). *Nationaal Actieprogramma Een leven lang leren*. Den Haag: Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen.

Definities

Afhankelijk van de doelstellingen die worden nagestreefd worden ook verschillende definities van LLO gehanteerd. Al deze definities gaan uit van leren gedurende het hele leven, waarbij er in meer of mindere mate aandacht is voor de drie doelen die we hierboven hebben beschreven: persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking, economische inzetbaarheid en productiviteit, en emancipatie en sociale inclusie.¹⁸

Voor dit rapport hanteren we als definitie de meest omvattende omschrijving. We definiëren LLO als het *“gedurende het leven (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst.”*¹⁹ Dit algemene perspectief laat onverlet dat we ons in het empirisch onderzoek vanuit methodologische overwegingen conformeren aan een andere (inter)nationale definitie; daar vatten we LLO op als het onderwijs dat door de potentiële beroepsbevolking (zowel werkenden als niet-werkenden) wordt gevolgd nadat de initiële opleiding (de oorspronkelijke onderwijsloopbaan) is afgerond. Deze definitie spiegelt de doelstelling van de Nederlandse overheid om de leer- en ontwikkelcultuur te stimuleren en in dit verband te streven naar een scholingsdeelname van 62 procent van alle volwassenen (incl. pensionarissen) in Nederland in 2030.²⁰



Leven Lang Ontwikkelen is (pro)actief ontplooiën van kwaliteiten.

¹⁸ Een andere veelomvattende definitie in dit verband is bijvoorbeeld de volgende: “Leven lang ontwikkelen omvat alle leeractiviteiten die gedurende het hele leven ontplooid worden om kennis, vaardigheden en competenties vanuit een persoonlijk, burgerlijk, sociaal en/of werkgelegenheidsperspectief te verbeteren”, In: Thunissen, M., & Pen, C-J. (2019). Op cit., p. 12.

¹⁹ Kuijpers, M., & Draaisma, A. (2020). Op cit., p. 20.

²⁰ Ministerie van Sociale en Werkgelegenheid (2022). Kamerbrief Beleidslijnen Leven lang leren. 23 september 2022.

2.3 Onderscheiden niveaus

Om aanknopingspunten te vinden om LLO te kunnen onderzoeken en stimuleren, onderscheiden we drie niveaus: individu, organisatie en regio. In de praktijk gaat het hier om communicerende vaten. Ieder niveau kent zijn eigen onderzoeksvragen en zoeklichten, en houdt verband met bepaalde disciplines en thema's.

Tabel 2.1: Niveaus en zoeklichten.

	Kernvragen	Zoeklichten (waar kijken we naar)	Disciplines	Aanverwante thema's
Individu	Hoe leer ik? Kan ik leren? Wil ik leren?	Motieven, drijfveren, kennis	Pedagogiek, Psychologie	Didactiek, werkomgeving, taken, samenwerking
Organisatie	Is de organisatie ingericht op leren en ontwikkelen? Wat is de bestaande en gewenste leer- en ontwikkelcultuur?	Leercultuur HRM instrumenten	HRM - Psychologie Bedrijf- en bestuurskunde	Leiderschap en management, externe omgeving, arbeidsvoorwaarden
Regio	Wat is de regionale identiteit met betrekking tot leren en ontwikkelen? Hoe bepalen institutionele verhoudingen de totstandkoming van leren en ontwikkelen?	Samenwerken Netwerkvorming Kennismanagement	Economie, Geografie, Sociologie, Onderwijskunde	Kenniscirculatie, innovatieve clusters, netwerken

Individu

Op het individuele niveau gaat het om het kunnen en willen leren, om kennis, motivaties en drijfveren. Het begrip leren omvat op dit niveau vele ongelijksoortige cognitieve processen: van impliciet leren tijdens een individueel bestaan (conditionering en procedureel geheugen) naar expliciete, zelfbewuste vormen van leren – zowel gebonden aan situaties (episodisch), als feitelijk-abstract (semantisch). Een individu leert en ontwikkelt zich dus voortdurend op allerlei manieren, zonder zich hier altijd van bewust te zijn. In de meeste gevallen zal dit proces tot stand komen in interactie met andere mensen.

Organisatie

Bij de organisatie gaat het om de vraag of en hoe de organisatie is ingericht op leren en ontwikkelen. De vraag is dan welk instrumentarium de organisatie beschikbaar heeft en welke leercultuur er aanwezig is. Hierbij is leercultuur een abstract en ambigu begrip. Het verwijst naar concrete houdingen, waarden en gedragingen die verband houden met leren in al zijn verscheidenheid; het is dus maar de vraag wat deelnemers onder dit begrip verstaan (dit gezamenlijk ‘verstaan’ zou juist ook een van de uitkomsten van onderzoek kunnen zijn).

Box 2.1: Leercultuur: een veelomvattend begrip.

Het begrip leercultuur bestaat uit twee bestanddelen: leren en cultuur. Beide begrippen kennen een lange traditie geworteld in verschillende wetenschappelijke disciplines – de menselijke cultuur wordt traditioneel bestudeerd in de geestes- en sociale wetenschappen, leren in de psychologie. De laatste decennia zijn zowel het leren als de cultuur van mensen in toenemende mate beschouwd vanuit een breder biologisch-evolutionair kader. Mensen blijken niet de enige dieren te zijn die leren of kunnen beschikken over cultuur. Beide begrippen zijn daarmee zeer veelomvattend geworden. Met het begrip cultuur, bijvoorbeeld, kunnen we een sterke morele lading weergeven – het onderscheiden van ‘hogere’ en ‘lagere’ cultuur – of juist op meer objectieve wijze de leefwijze van een groep dieren (waaronder mensen) proberen te beschrijven.

Het begrip leercultuur wordt op verschillende manieren gedefinieerd. Een gangbare definitie luidt dat het moet gaan om een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie. Men is het er overwegend over eens dat een leercultuur het scheppen van condities inhoudt, waardoor een klimaat ontstaat waarin werkenden kunnen en ook gaan reflecteren, samenwerken en experimenteren.²¹ Onderzoek van TNO heeft laten zien dat een leercultuur op de werkplek een ingewikkeld samenspel betreft tussen de veranderingen in de (directe) omgeving van de werkplek, de organisatie, de collega’s en leidinggevenden, de taak en de persoon.²² Reflecteren, samenwerken en experimenteren ontstaan niet vanzelf maar hangen af van deze interacties. Zelfs als organisaties er alles aan doen om ruimte te geven aan een leercultuur, is het nog niet gezegd dat werkenden daardoor gaan leren. Het realiseren van een leercultuur vraagt vanuit dit perspectief dus voortdurend om aandacht en investeringen.

Om bestaande leer- en ontwikkelculturen in beeld te brengen hebben we onder meer gebruikgemaakt van de zes bouwstenen op basis van Korevaar et al. (2020).²³ Tabel 2.2 geeft de bouwstenen weer, en laat ook zien hoe deze naar de praktijk kunnen worden vertaald. In de gesprekken met werkgevers aan ‘leertafels’ (zie hoofdstuk 5) hebben we deze bouwstenen als uitgangspunt genomen.

21 Örténblad, A. (2002). Organizational Learning: A Radical Perspective. *International Journal of Management Reviews*, 4: 71-85. <https://doi.org/10.1111/1468-2370.00078>.

22 Van der Torre, W. et al. (2020). Lerende en innovatieve organisaties: een integraal organisatiemodel en praktijkvoorbeelden uit de IT, *Tijdschrift voor HRM*, 4.

23 Korevaar, R., J. van der Weide, S. Corporaal, M. Vos en L. Witteveen (2020). *Leercultuur in het MKB: geen luxe, maar noodzaak!* *Holland Management Review*, 192., pp. 73- 80. Zie ook: Weide, J. van der, L. Collou, S. Visschedijk, M. Vos en S. Corporaal (2022). *Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het MKB?* *Tijdschrift voor HRM*, 4.

Tabel 2.2: De zes bouwstenen van leercultuur op basis van Korevaar et al. 2020.

Bouwsteen	Zichtbaar in
1. Inhoud van het werk	Taakautonomie, taakcomplexiteit, taakvariëteit en uitdaging
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen	Onderling vertrouwen, fouten mogen maken, experimenteeruimte
3. Samenwerken en teamontwikkeling	Teamontwikkeling, kennisuitwisseling, samenwerking in diverse teams met andere disciplines
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling	Visie op leren uitdragen, rolmodel zijn en eigenaarschap stimuleren
5. Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling	Ondersteunende structuren en systemen gericht op continue verbetering, en het vastleggen van leerervaringen, beoordelings- en beloningsstructuur voor ontwikkelinitiatieven, periodieke evaluatiemomenten en opleidingsbudget
5. Organisatie verbinden met de externe omgeving	(Proactief) kennis opnemen van ontwikkelingen in de maatschappij en markt, co-creatie met klanten en leveranciers

Regio

Is er ook zoets als een lerende regio? Daarover debatteren wetenschappers al lange tijd om eigenlijk tot de conclusie te komen dat regio’s niet zozeer leren, maar wel de actoren die zich in die regio’s bevinden.²⁴ Met actoren bedoelen we dan de stakeholders, in wat tegenwoordig de quadruple helix wordt genoemd: overheidsorganisaties, werkgevers/bedrijfsleven, onderwijs- en kennisinstellingen en tot slot de burgers/inwoners. Het idee is dat door betere verbindingen en vooral gezamenlijk optrekken (kenniscirculatie en co-creatie) men onderling van elkaar kan leren in zogenaamde eco-systemen. Dit moet uiteindelijk leiden tot innovatie, en het versterkt de responsiviteit van de regionale economie. De WRR heeft benadrukt dat dit een moeilijk te realiseren proces is:

“Leren is niet alleen relevant voor mensen die de arbeidsmarkt betreden, maar ook daarna, zowel op de werkplek als daarbuiten. Het is in Nederland, ondanks enkele decennia vergaderen, nog niet gelukt om dat serieus uit te werken. (...) Het gaat er daarbij om infrastructuur, instituties en menselijk kapitaal zodanig toe te rusten dat ze adequaat kunnen inspelen op wisselende omstandigheden.”²⁵

24 Rutten, R.P.J.H. & F. Boekema (2012) From Learning Region to Learning in a Socio-spatial Context, *Regional Studies*, 46:8, 981-992, DOI: 10.1080/00343404.2012.712679.

25 Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). *Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag, p. 370.



2.4 Conclusies

De lang voorspelde maar toch nog onverwacht opgetreden arbeidsmarktkrapte van de afgelopen jaren lijkt een nieuwe mogelijkheid te bieden voor verdere stimulering van leven lang ontwikkelen. We zien op dit moment vele nieuwe initiatieven ontstaan die zich richten op het verbeteren van markt- en systeemwerking. Onderzoek kan deze initiatieven ondersteunen, waarbij moet worden aangetekend dat dit onderwerp zich niet gemakkelijk laat operationaliseren en meten. Dit onderzoekstechnische probleem volgt direct uit de veelzijdigheid van het begrip LLO dat zich in vele combinaties van doelen (economische inzetbaarheid, inclusie, zelfontplooiing) en actoren of niveaus (individu, organisatie, regio) kan manifesteren. Een overzicht van bestaande bronnen en literatuur over dit thema vindt u in bijlagen 6.1 en 6.2.

Juist op een krappe arbeidsmarkt moet leren en ontwikkelen zoveel mogelijk plaats vinden op of dichtbij de werkplek; en ook voor leren buiten het werk ontstaat de vraag vaak op die werkplek, en komt een gedeelte van de facilitering van de werkgever: versterking van de leer- en ontwikkelcultuur in bedrijven is dus hoogst relevant. In dit onderzoek hebben we werkgevers en burgers bevroegd op hun huidige investeringen in leven lang ontwikkelen, en een aantal leertafels georganiseerd om het gesprek over leer- en ontwikkelcultuur te voeren. We rapporteren daarover in de volgende hoofdstukken.

Leren en ontwikkelen
moet zo veel mogelijk
plaatsvinden op of
dichtbij de werkplek.

3 Inwoners

3.1 Inleiding

Hoe leren inwoners van Noord-Nederland, hoe waarderen ze dat en tegen welke obstakels lopen ze aan? In de periode van 22 mei tot en met 22 juni hebben we een vragenlijst uitgezet onder inwoners in Noord-Nederland. Daarbij hebben we gebruikgemaakt van de representatieve burgerpanels van de provinciale planbureaus: Sociaal Planbureau Groningen, Planbureau Fryslân en Trendbureau Drenthe.

In totaal hebben 8.814 inwoners meegedaan aan de enquête en hiermee zijn de resultaten representatief voor Noord-Nederland, maar ook voor de drie Noordelijke provincies afzonderlijk, zie tabel 3.1. De grootste groep deelnemers is de groep mensen met pensioen, deze is vaker oververtegenwoordigd in soortgelijke enquêtes. Tegelijkertijd is de groep mensen met een lagere opleiding ondervertegenwoordigd. We houden hier rekening mee in de analyses en conclusies. Een verantwoording is opgenomen in bijlage 6.4. Statistische analyses zijn opgenomen in bijlage 6.5.

Bij het indelen in de verschillende categorieën hebben we keuzes gemaakt. Bijvoorbeeld: onder de groep inactieven valt iedereen die zichzelf indeelt als huisman/huisvrouw, (gedeeltelijk) arbeidsongeschikt, niet werkend en ook niet op zoek naar werk. In de groep 'anders' vallen studenten, mensen die werkloos zijn maar wel op zoek naar een baan, en mensen die buiten één van de categorieën vallen.

We presenteren in dit hoofdstuk de belangrijkste resultaten.

Tabel 3.1: Respons, absoluut en in percentages van het totaal in de provincie.

	Noord-Nederland	Drenthe	Fryslân	Groningen
Totaal Noord-Nederland	8.814 (100%)	3.176 (36%)	2.422 (27%)	3.216 (36%)
Loondienst	35%	36%	31%	39%
Zelfstandige	7%	8%	7%	7%
Pensioen	44%	44%	51%	39%
Inactief	11%	10%	10%	12%
Anders	3%	3%	2%	3%
Man	57%	56%	63%	54%
Vrouw	43%	44%	37%	46%
Laag	18%	16%	19%	19%
Midden	24%	24%	24%	24%
Hoog	55%	56%	55%	53%

3.2 Leren en ontwikkelen in het Noorden

Om het leren in beeld te brengen gebruiken we twee definities, waarbij we een onderscheid maken tussen opleidingen en trainingen/cursussen. Onder opleidingen verstaan we al die leeractiviteiten die leiden tot een erkend diploma. Dit zijn meestal langere en grotere studies, vandaar dat we hier ook spreken van lang onderwijs. Daarnaast onderscheiden we trainingen en cursussen. Deze leiden niet tot een erkend diploma, hoewel wel certificaten kunnen worden behaald. Deze cursussen zijn meestal wat korter, vandaar dat we spreken van kort onderwijs.

In Noord-Nederland neemt gemiddeld een op de tien inwoners deel aan lang onderwijs. Iets meer dan een op de vier inwoners neemt deel aan kort onderwijs.

Van alle inwoners in Noord-Nederland hebben drie op de tien deelgenomen aan een of andere vorm van onderwijs. Hiervan neemt gemiddeld een op de tien inwoners deel aan lang onderwijs. Iets meer dan een op de vier inwoners neemt deel aan kort onderwijs. Er zijn lichte verschillen tussen de drie provincies. Vooral de provincie Groningen onderscheidt zich door de in verhouding hogere deelname aan lang en kort onderwijs. Dit wordt vermoedelijk veroorzaakt door de in verhouding grote groep studenten in de stad Groningen. Dat blijkt ook uit het grote aandeel inwoners dat deelneemt aan lang onderwijs in de categorie anders (incl. studenten). Ruim 65% neemt hier deel aan lang onderwijs.

Bijna zes op de tien werkenden (58,1%) heeft het afgelopen jaar deelgenomen aan een vorm van onderwijs.

Hiervan heeft 50% deelgenomen aan kort onderwijs en een kleine 18% aan lang onderwijs. Vooral de deelname aan kort onderwijs komt overeen met de eerder door de werkgevers aangegeven aantallen, en deze stemmen ook redelijk overeen met de uitkomsten uit landelijk onderzoek.²⁶ Het totale cijfer van 58% in Noord-Nederland is wel hoger dan landelijk is gemeten. Een van de oorzaken van dit hogere percentage is dat wij in het onderzoek onder inwoners alle soorten cursussen en trainingen hebben meegenomen en niet slechts werkgerelateerde scholing.

Vier op de tien zelfstandigen neemt deel aan onderwijs.

Ruim 40% van de zelfstandigen heeft deelgenomen aan een vorm van onderwijs waarvan een kleine 35% deelneemt aan kort onderwijs. De 40% ligt iets onder het landelijke gemiddelde van 46% dat voor 2021 is gemeten door TNO/SER.²⁷

Ruim een op de tien pensionarissen neemt deel aan een of andere vorm van onderwijs in Noord-Nederland.

Dit betreft vooral kortlopende onderwijsactiviteiten.

Twee op de tien inactieve inwoners neemt deel aan onderwijs.

Dit betreft vooral kortlopende onderwijsactiviteiten. Inactief wil dus zeker niet zeggen dat inwoners niet leren. Het is wel opvallend aan welk type onderwijs de inactieven deelnemen, zie hieronder.

26 SER/TNO komen voor 2021 uit op 48,6% deelname aan opleidingen en cursussen de afgelopen twee jaren. https://publicaties.ser.nl/monitor_leercultuur/feiten_en_cijfers_leergedrag. Geraadpleegd op 15 september 2023.

27 https://publicaties.ser.nl/monitor_leercultuur/feiten_en_cijfers_leergedrag. Geraadpleegd op 15 september 2023.

Vrouwen leren meer dan mannen, hoger opgeleiden meer dan praktisch opgeleiden.

Het is opvallend dat vrouwen meer deelnemen aan onderwijs dan mannen. Het verschil is ook best aanzienlijk met elf procentpunten verschil. Het verschil naar onderwijsniveau is bekend uit landelijk onderzoek, maar blijkt ook uit onze cijfers. Hoger opgeleiden leren meer dan lager opgeleiden in zowel kort als lang onderwijs.

Er is bij het volgen van lang onderwijs overigens geen significant verschil tussen deelname van mannen of vrouwen. Ook neemt de deelname af bij het stijgen van de leeftijd en neemt de deelname toe bij het al eerder behaald hebben van een hoger opleidingsniveau. Deze resultaten zijn in overeenstemming met wat (inter) nationaal bekend is over het volgen van lang onderwijs.²⁸

Tabel 3.2: Deelname van inwoners Noord-Nederland aan lang en kort onderwijs, in percentages ten opzichte van totaal.

	N=	Niet deelgenomen aan onderwijs	Deelgenomen aan onderwijs	Waarvan:	
				Deelname aan lang onderwijs	Deelname aan kort onderwijs
Totaal Noord-Nederland	8814	67,0%	33,0%	10,5%	27,3%
Drenthe	3157	66,3%	33,7%	10,7%	27,9%
Fryslân	2422	71,4%	28,6%	9,1%	25,2%
Groningen	3204	64,9%	35,1%	11,5%	28,8%
Loondienst	3113	42,0%	58,0%	17,5%	50,5%
Zelfstandige	637	58,3%	41,7%	14,0%	35,1%
Pensioen	3871	87,7%	12,3%	2,8%	11,1%
Inactief	939	82,1%	17,9%	4,1%	15,5%
Anders (incl. studenten)	223	26,9%	73,1%	65,3%	18,8%
Man	4649	72,8%	27,2%	8,7%	23,4%
Vrouw	3474	61,6%	38,4%	11,2%	32,3%
Laag	1479	80,0%	20,0%	8,5%	14,5%
Midden	1955	68,8%	31,2%	9,4%	26,9%
Hoog	4453	62,4%	37,6%	10,8%	32,7%

Gepensioneerden en huismannen en -vrouwen doen het minst aan onderwijs (lang of kort).

Er is nog steeds een behoorlijke groep mensen die niet meedoet aan onderwijs. Alle studenten doen wel mee, maar juist gepensioneerden en huismannen en -vrouwen doen het minst aan scholing. Mannen en lager opgeleiden hebben minder kans op meedoen in onderwijs. Ook mensen met minder inkomen doen minder mee aan lang en kort onderwijs.

Mensen in loondienst volgen meestal kort onderwijs, vrouwen volgen meer korte cursussen.

Kort onderwijs wordt voornamelijk gevolgd door mensen in loondienst. Hier is wel een duidelijk verschil tussen mannen en vrouwen: vrouwen volgen significant meer onderwijs dan mannen. Het effect van inkomen is hier interessant. Deelname aan kort onderwijs neemt toe bij stijging van het inkomen tot ongeveer 3000 euro; daarboven neemt de deelname aan onderwijs bij stijging van het inkomen niet toe.

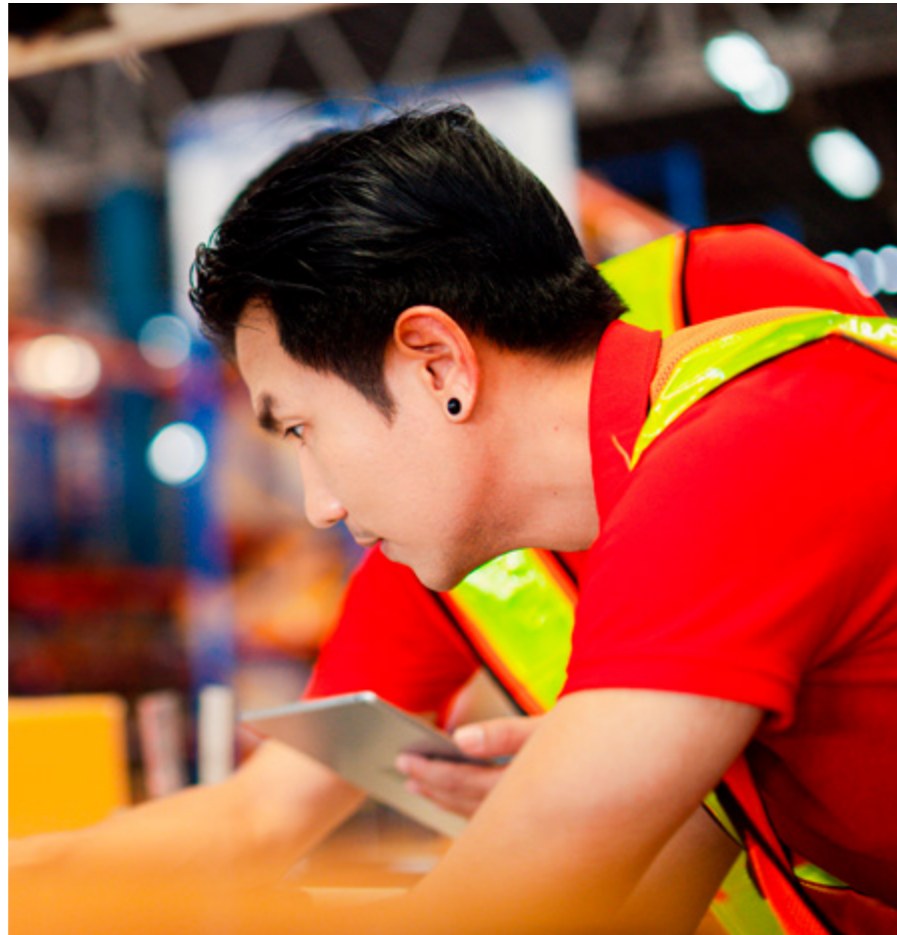
28 Kyndt, E., Govaerts, N., Dochy, F. et al. (2011). The Learning Intention of Low-Qualified Employees: A Key for Participation in Lifelong Learning and Continuous Training. *Vocations and Learning*, 4, 211-229.

3.3 Deelname aan lang onderwijs

Medewerkers in loondienst volgen de scholing vooral voor werk en ook helemaal of deels onder werktijd.

Om zicht te krijgen op welke wijze de deelname aan lang onderwijs gerelateerd is aan het hebben van betaald werk of zelfstandig ondernemerschap, kijken we nu eerst naar deze groepen inwoners. Wat we zien is dat zes op de tien medewerkers in loondienst aangeeft de opleiding voor het werk te volgen, en nog eens twee op de tien dit deels voor werk doet. Zelfstandigen volgen dit patroon, zij het dat een iets kleiner aandeel aangeeft dit volledig voor werk te doen, terwijl juist een groot deel aangeeft dit deels voor hun werk te doen. Dit kan verklaard worden doordat bij zelfstandigen werk en privé meer door elkaar heen lopen.

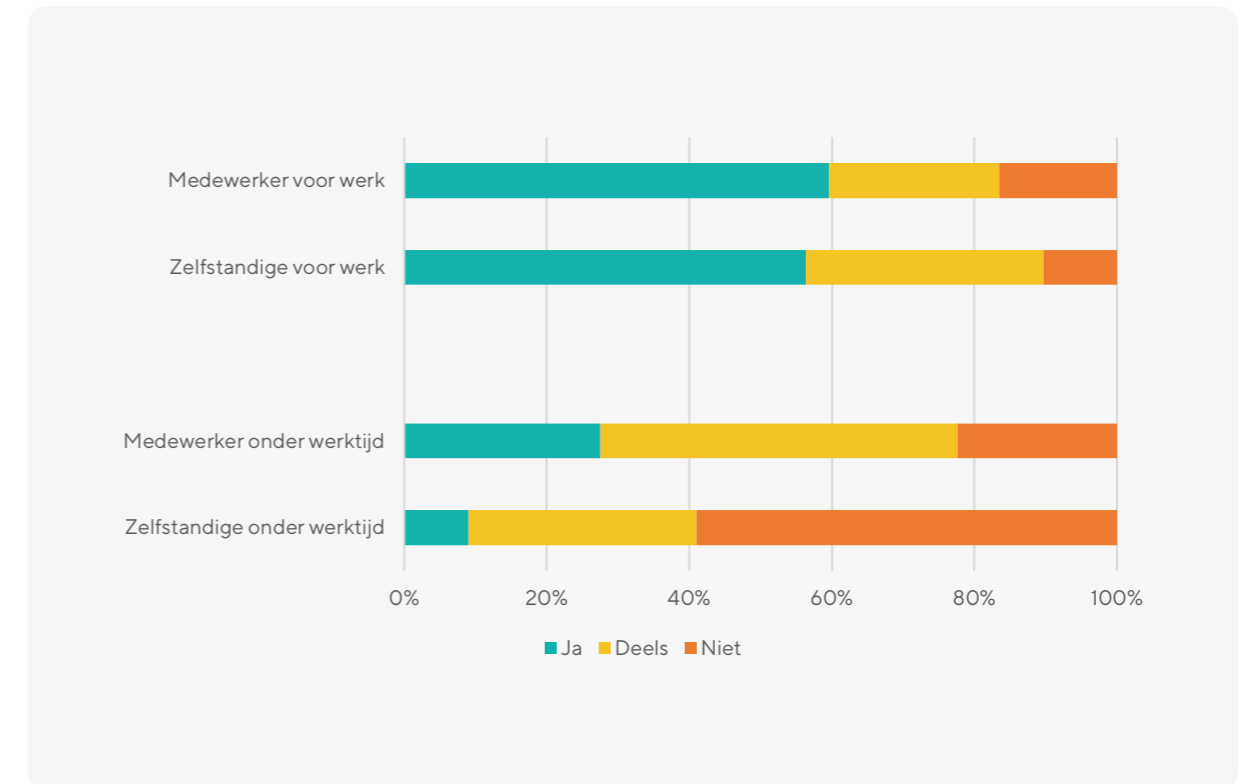
Kijken we nog naar de andere groepen inwoners dan valt op dat pensionarissen nauwelijks lange opleidingen volgen. Van de groep anders inclusief studerende weten we uit de vorige tabel dat deze juist veel lang onderwijs volgen, maar 71% hiervan geeft aan dit niet voor werk te doen. Ook dit zijn voornamelijk studenten. Voor de inactieven geldt dat van degenen die lang onderwijs volgen, een kwart dit doet voor werk of het uitzicht daarop.



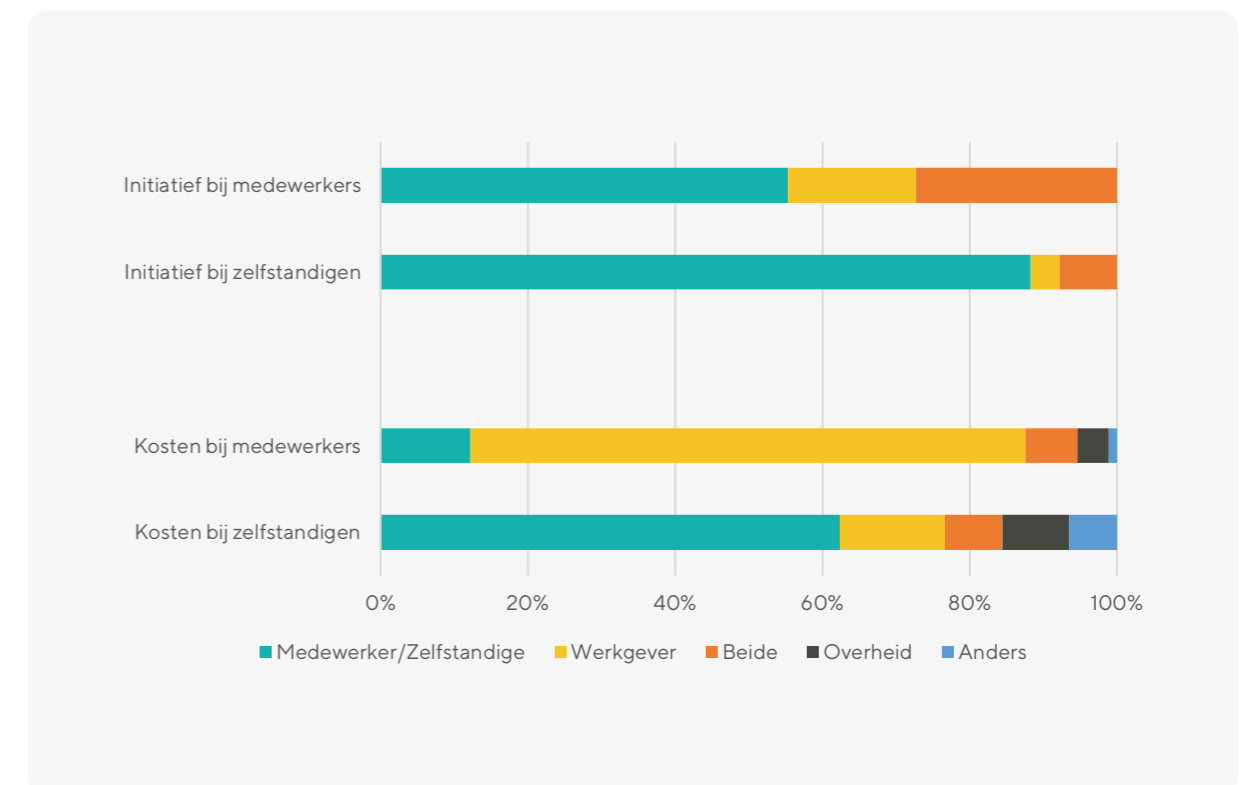
Het initiatief voor scholing ligt vaak bij de werknemer en zelfstandige.

Vervolgens kunnen we kijken naar wie voor de opleiding betaalt en wie daarvoor het initiatief heeft genomen. Voor de medewerkers in loondienst geldt dat zij in 55% van de gevallen zelf het initiatief hebben genomen of samen met de werkgever tot het besluit zijn gekomen (27%). De werkgever draagt wel in 75% van de gevallen de kosten van de scholing. Een op de tien werknemers betaalt de scholing helemaal zelf. De zelfstandige neemt grotendeels zelf het initiatief en betaalt de opleiding in verhouding ook zelf. Het is natuurlijk ook mogelijk dat de zelfstandige zichzelf als werkgever ziet of als zelfstandige de kosten voor rekening brengt van de werkgever waar hij of zij op dat moment in dienst is.

Grafiek 3.1: Deelname aan lang onderwijs door medewerkers in loondienst en zelfstandigen en de verbinding met werk, in percentages.



Grafiek 3.2: Bij wie ligt initiatief voor lang onderwijs door medewerkers in loondienst en zelfstandigen, en wie betaalt de kosten? In percentages.



De meeste mensen volgen onderwijs uit eigen beweging en interesse.



Lang onderwijs wordt eerst en vooral gevolgd uit interesse en hobby en daarna om carrièrekansen te verbeteren.

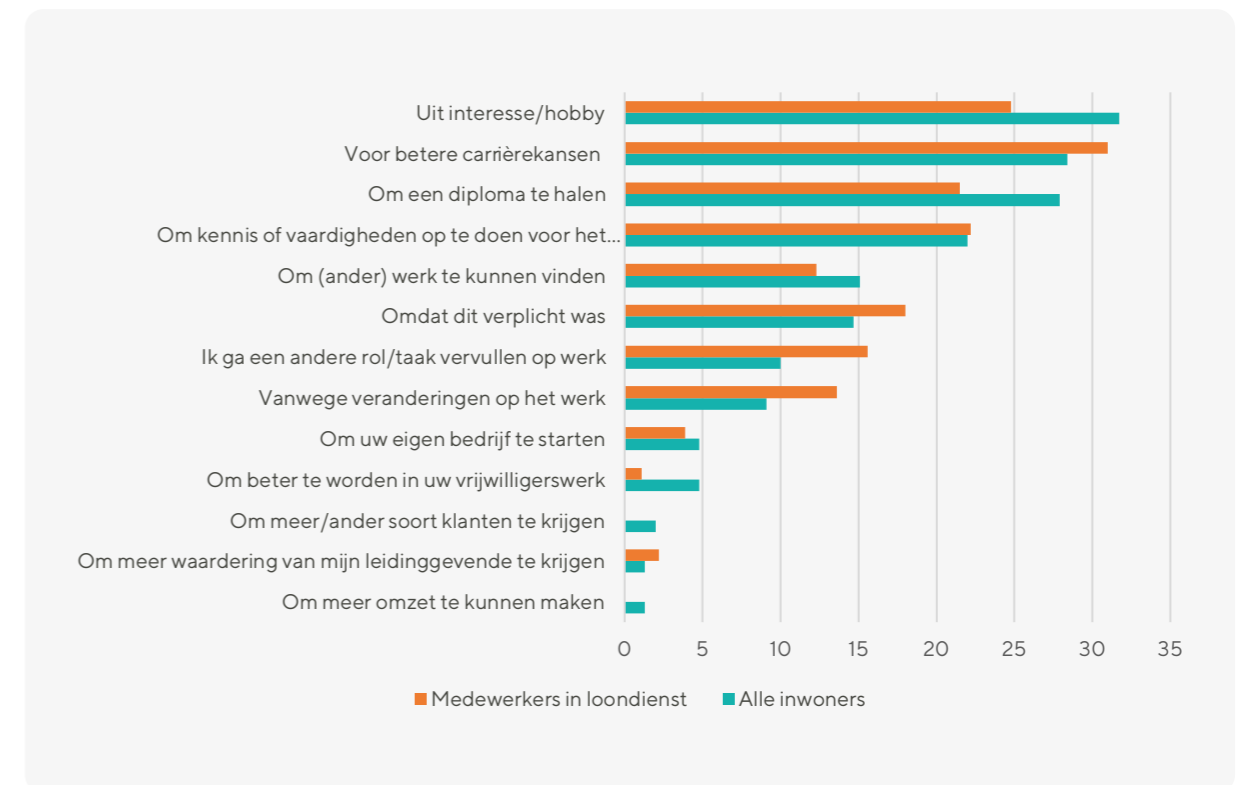
In **grafiek 3.3** zien we dat verreweg de meeste mensen onderwijs volgen uit eigen interesse, gevolgd door carrièrekansen en het opdoen van vaardigheden. In Groningen ligt het percentage mensen dat dit doet voor het verhogen van de carrièrekansen hoger dan in de andere provincies. Dit is te verklaren door het hoge aantal studenten en net afgestudeerden in de stad Groningen, waardoor het aandeel hoog opgeleiden hoger is.

Zowel mannen als vrouwen volgen onderwijs ter verhoging van de carrièrekansen, om een diploma te halen en/of uit interesse. Het percentage vrouwen dat dit doet omdat het verplicht is vanuit de werkgever is significant hoger dan het percentage mannen.

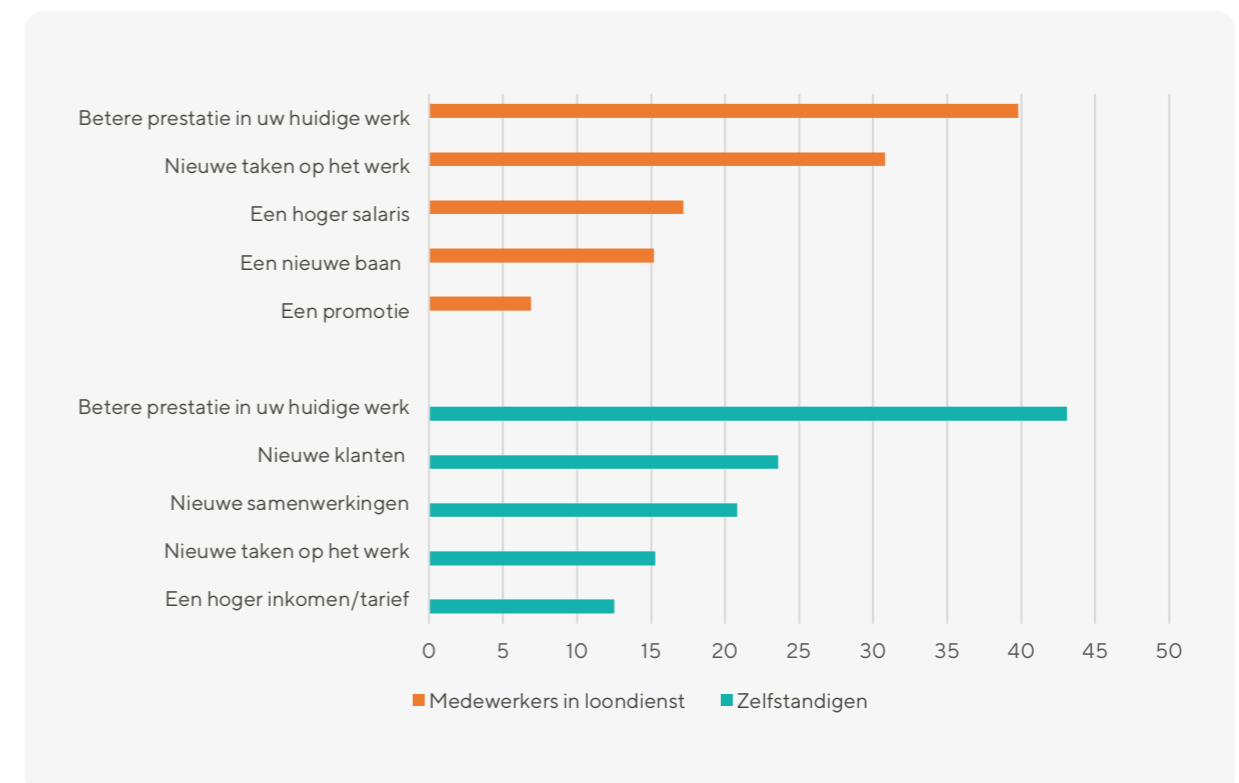
Zowel medewerkers in loondienst als zelfstandigen bereiken vooral betere prestaties in hun werk als gevolg van lang onderwijs.

Het voornaamste gevolg van het volgen van lang onderwijs is voor alle inwoners het bereiken van betere prestaties op het werk. Voor mensen in loondienst wordt dit gevolgd door nieuwe taken op het werk en een hoger salaris. Voor zelfstandigen is dit een toename in nieuwe klanten en nieuwe samenwerkingsmogelijkheden. Hier wordt duidelijk dat het effect van onderwijs verschillend is voor mensen in loondienst en zelfstandigen.

Grafiek 3.3: Wat zijn de redenen voor deelname aan lang onderwijs?
In percentages van alle inwoners en medewerkers in loondienst.



Grafiek 3.4: Wat hebben de medewerkers in loondienst en zelfstandigen met de deelname aan lang onderwijs bereikt?
In percentages van medewerkers in loondienst en zelfstandigen.





Werknemers volgen kort onderwijs meestal onder werktijd, zelfstandigen vaak in eigen tijd.

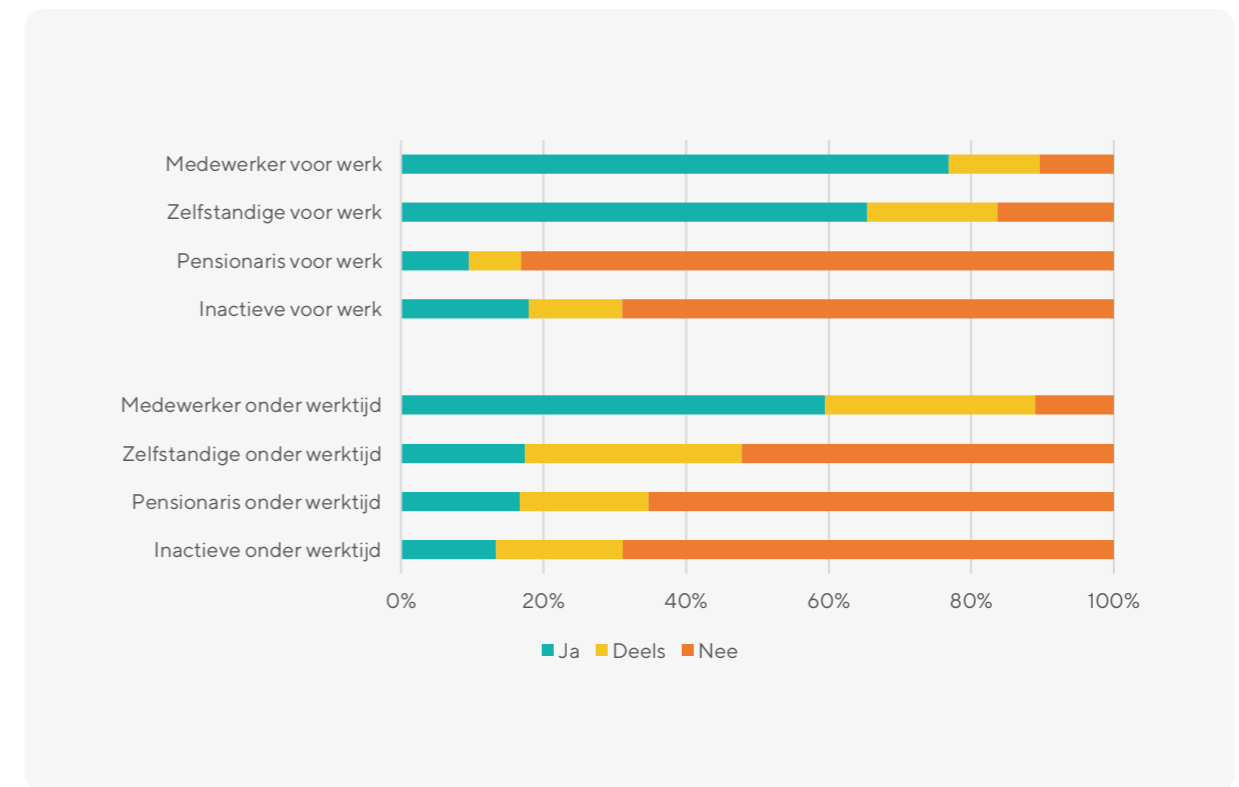
3.4 Deelname aan kort onderwijs

De deelname aan kort onderwijs wordt grotendeels door werk gestuurd.

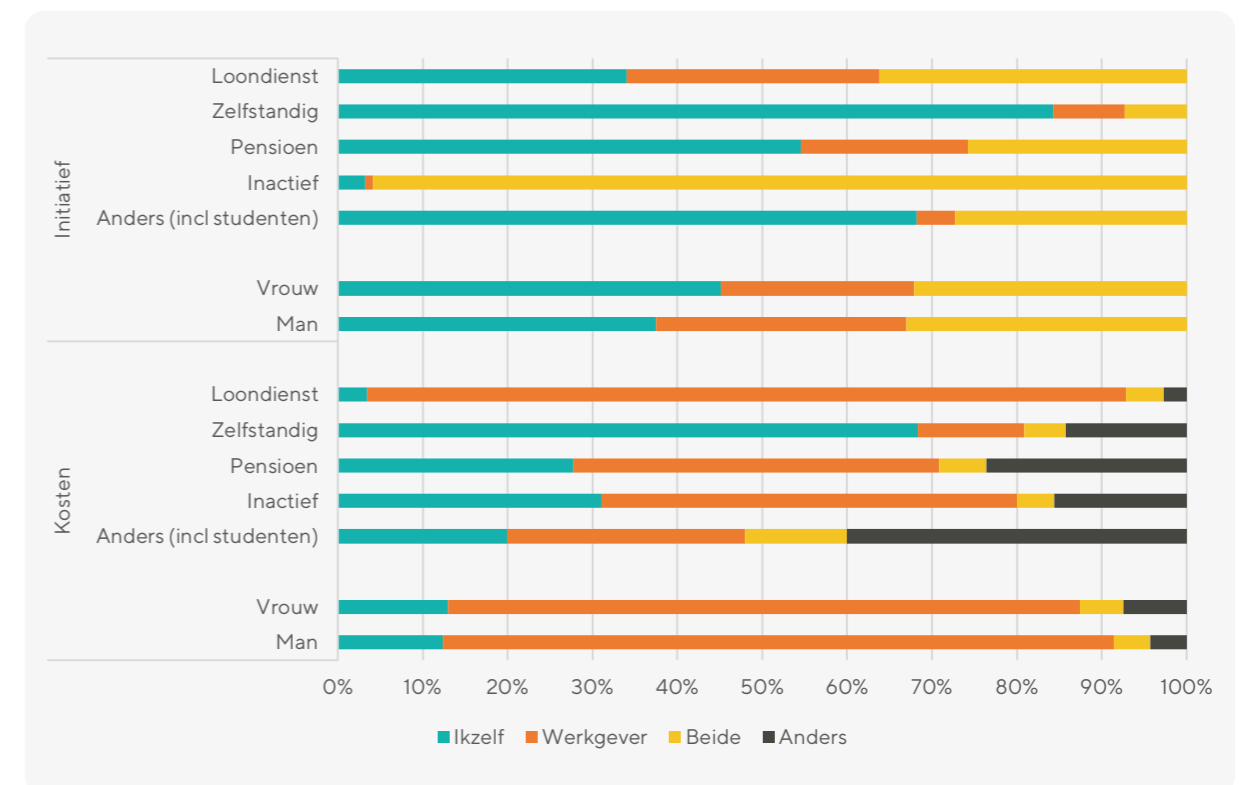
Uit grafiek 3.5 blijkt dat het leeuwendeel van de inwoners de opleiding is gaan volgen voor het werk, en dat een groot deel van de medewerkers de korte cursus ook (deels) volgt tijdens werktijd. Voor zelfstandigen, inactieven en pensionarissen ligt het anders. Daar doet een kleine minderheid de opleiding voor het werk en doen ze het onderwijs vervolgens ook maar weinig onder werktijd.

Uit grafiek 3.6 blijkt ook wie het initiatief nam voor het volgen van kort onderwijs en wie dit vervolgens betaalde als men aangegeven heeft de cursus voor werk te doen. Mannen en vrouwen namen net zo vaak het initiatief tot deelname aan kort onderwijs, vervolgens wordt dit voor mannen vaker betaald door de werkgever. Zelfstandigen namen heel vaak deel door eigen initiatief en financieren dit dan ook bijna altijd zelf. Mensen in loondienst initiëren kort onderwijs zelden zelf als ze het voor het werk doen. Uit de groep Anders (inclusief studenten) en inactieven volgt de deelname aan kort onderwijs vaak uit eigen initiatief, en ze betalen dit voor ruim 40% ook zelf; een klein gedeelte wordt hier door de werkgever betaald, maar veel door de overheid.

Grafiek 3.5: Reden voor deelname aan kort onderwijs door inwoners en de verbinding met werk. In percentages van categorieën inwoners.



Grafiek 3.6: Deelname aan kort onderwijs, Wie nam het initiatief en wie betaalde de kosten? In percentages.



Zelfstandigen en medewerkers volgen vooral kort onderwijs om iets nieuws te leren.

De voornaamste reden voor inwoners om kort onderwijs te volgen is voor zowel medewerkers als zelfstandigen het leren van iets nieuws. Voor pensionarissen en inactieven wordt het volgen van kort onderwijs vooral gedreven door interesse, zie tabel 3.2. Voor zelfstandigen spelen voor het volgen van kort onderwijs ook zaken als omzet en meer klanten een rol, evenals het opdoen van kennis of vaardigheden. Voor medewerkers is de verplichting vanuit de werkgever ook een belangrijke factor, net als veranderingen op het werk en betere carrièrekansen. In dit opzicht lijkt de motivatie voor kort onderwijs erg op de motivatie voor lang onderwijs.

Tabel 3.2: Redenen van deelname aan kort onderwijs.

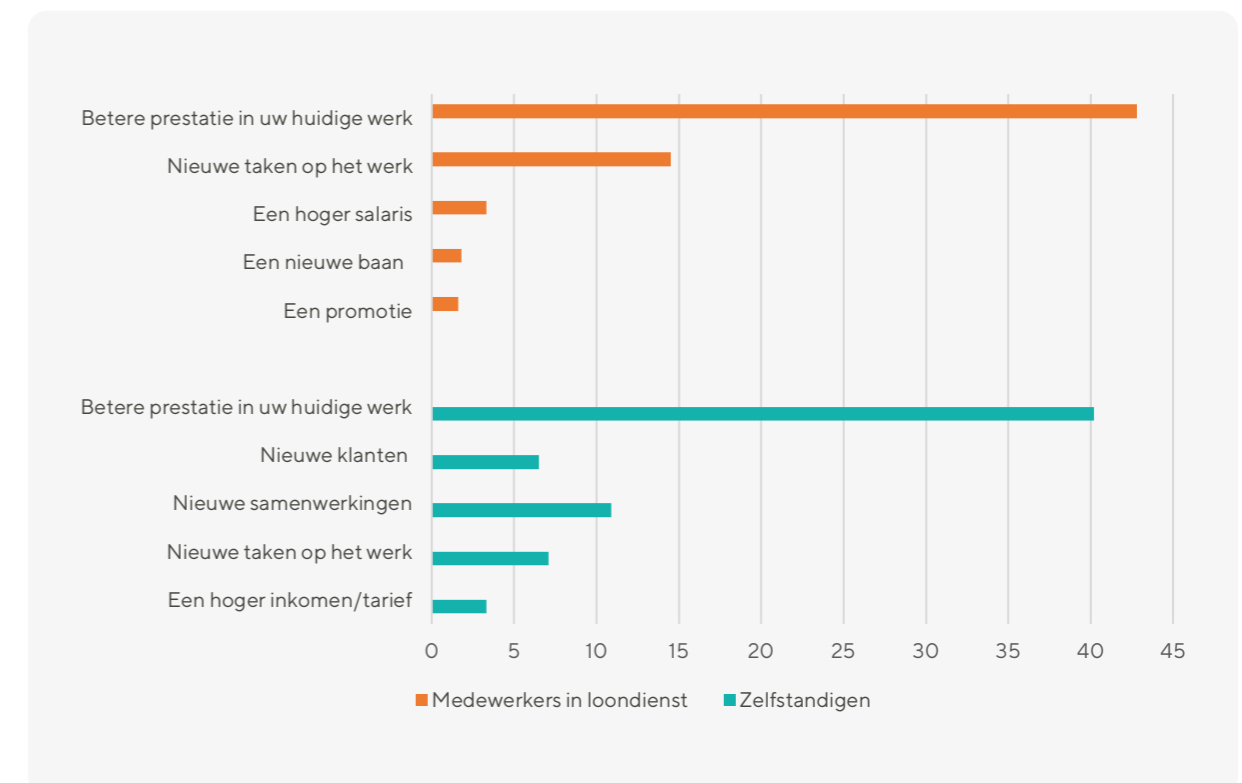
	Medewerkers in loondienst	Zelfstandigen	Pensionarissen	Inactieven
1 Om nieuwe dingen te leren	51,9%	48,4%	29,3%	35,4%
2 Omdat dit verplicht was	31,2%	25,6%	11,9%	13,2%
3 Uit interesse/hobby	21,4%	30,1%	58,9%	44,4%
4 Om kennis of vaardigheden voor het dagelijks leven	22,1%	21,0%	16,8%	20,8%
5 Om een diploma te halen	18,2%	18,7%	9,3%	8,3%
6 Vanwege veranderingen op het werk	20,6%	7,3%	0,9%	0%
7 Voor betere carrièrekansen	11,2%	7,8%	1,2%	2,1%
8 Ik ga een andere rol/taak vervullen op werk	12,3%	2,7%	0,7%	0%
9 Om nieuwe mensen te ontmoeten	3,3%	4,1%	15,9%	7,6%
10 Om (ander) werk te kunnen vinden	2,8%	3,7%	1,2%	3,5%
11 Om meer waardering van leidinggevende te krijgen	2,3%	0%	0%	0%
12 Voor uw gezondheid	3,3%	3,7%	6,1%	13,2%
13 Om uw eigen bedrijf te starten	1,4%	0,5%	0,9%	0%
14 Om beter te worden in uw vrijwilligerswerk	2,3%	4,1%	28,3%	35,4%
15 Om meer omzet te kunnen maken	0%	11,9%	0,5%	0,7%
16 Om meer/ander soort klanten te krijgen	0%	11,9%	0,5%	0,7%

Deelname aan kort onderwijs leidt tot betere prestaties op het werk.

Uit grafiek 3.7 blijkt dat zowel voor zelfstandigen als voor medewerkers de deelname aan kort onderwijs geleid heeft tot betere prestaties op het werk. Deelname aan kort onderwijs leidt vervolgens voor medewerkers tot nieuwe taken op het werk en een hoger salaris, en voor zelfstandigen tot nieuwe samenwerkingen en nieuwe taken. Opvallend is dat de uitkomsten van kort onderwijs vrijwel uitsluitend gaan over betere prestaties in het werk. Bij lang onderwijs wegen ook andere opbrengsten zwaarder.



Grafiek 3.7: Wat hebben medewerkers in loondienst en zelfstandigen met de deelname aan kort onderwijs bereikt? In percentages.



3.5 Leercultuur bij inwoners

We hebben aan de inwoners in loondienst en de zelfstandigen vragen voorgelegd die verschillende aspecten van het leren op de werkvloer meten. We hebben deze vragen alleen voorgelegd aan degenen in loondienst en zelfstandigen omdat het hier om werkgerelateerde kwesties gaat die dus niet van toepassing zijn op pensionarissen of inactieven. Bij beide groepen mensen scoren ‘het gebruik van eigen ideeën om taken op het werk te verbeteren’ en ‘voordat ik aan een nieuwe taak begin, denk ik na hoe ik mijn werk het beste kan doen’ het hoogst. Het laagst scoort ‘Ik wil iets nieuws leren op het werk voor mezelf, zodat ik binnen het bedrijf carrière kan maken’ over alle groepen.

Tabel 3.3: Waardering door medewerkers in loondienst en zelfstandigen, waarbij 1 = niet belangrijk tot 6 = heel belangrijk.

	Ik gebruik mijn eigen ideeën om taken op het werk te verbeteren.	Ik kijk naar hoe anderen werken binnen het bedrijf om mijn werk te verbeteren.	Ik vraag het aan mijn collega's als ik niet zeker weet hoe goed ik heb gewerkt.	Ik vraag mijn collega's welke methoden en trucs ze gebruiken op het werk.	Voordat ik aan een nieuwe taak begin, denk ik na hoe ik mijn werk het beste kan doen.	Als ik klaar ben met een nieuwe taak, denk ik na over wat ik de volgende keer beter kan doen.	Ik wil iets nieuws leren op het werk voor mezelf, zodat ik binnen het bedrijf carrière kan maken.	Ik wil iets nieuws leren voor mezelf, omdat ik dan problemen op het werk sneller kan oplossen.
Totaal Noord-Nederland	4.2	3.7	3.5	3.7	4.1	3.8	3.0	3.7
Loondienst	4.2	3.8	3.5	3.7	4.1	3.8	3.1	3.8
Zelfstandige	4.3	3.6	3.3	3.5	4.2	3.9	2.8	3.8

Mensen volgen vooral meer onderwijs om zichzelf te ontwikkelen.

De verdeling van mensen die nog een cursus willen doen en de redenen waarom zien we in **tabel 3.4**. Opvallend is dat ‘mezelf ontwikkelen’ voor alle groepen de meest genoemde reden is. Voor de groep Anders is dit net zo’n belangrijke reden als ‘kansen op werk’ voor die groep. Het doorkomen van de tijd wordt alleen genoemd door de gepensioneerden, de groep inactief en de groep anders.

Inwoners zien weinig dreiging in veranderende technologie (AI, digitalisering en energietransitie).

Analyse van de resultaten laat verder zien dat mensen die meer aan scholing doen ook meer veranderingen in technologie ervaren op het werk. Dit is ook logisch aangezien het merendeel van de inwoners die scholing gevolgd heeft daarna ook andere taken en/of een andere functie krijgt op het werk. Dit verband wordt sterker bij een toename van het opleidingsniveau voor de scholing. Ook blijkt dat mensen die meer lange scholing hebben gevolgd de veranderingen in technologie goed kunnen bijhouden. Voor korte scholing is een dergelijk effect niet te vinden. Verder blijkt dat het aantal mensen dat meer scholing ervaart ook wel meer dreiging ervaart uit de transitie voor de toekomst met betrekking tot technologische veranderingen. Maar het totaal aantal mensen dat dreiging ervaart door de transitie is erg laag. Een duidelijk verband is hier te zien met opleidingsniveau.

Tabel 3.4: Behoeftte aan een volgende cursus en zo ja, wat is de reden?

	N=	Ja, behoefte aan een volgende cursus	Met welke reden wilt u dat doen?			
			Huidig werk beter doen	Kansen op werk	Mijzelf ontwikkelen	Tijd doorkomen
Totaal Noord-Nederland	8196	35,5%	11,3%	9,4%	73,5%	4,5%
Drenthe	2904	36,4%	12,5%	8,8%	74,5%	3,3%
Fryslân	2422	31,8%	11,3%	8,6%	73,0%	5,1%
Groningen	2970	36,5%	10,2%	10,6%	72,8%	5,3%
Loondienst	2860	52,2%	17,2%	12,7%	68,2%	1,3%
Zelfstandige	590	44,2%	16,5%	5,7%	75,5%	0,4%
Pensioen	3749	21,0%	2,0%	0,9%	84,4%	10,2%
Inactief	897	29,9%	3,7%	4,5%	79,1%	10,1%
Anders (incl. studenten)	200	52,5%	2,9%	47,6%	46,7%	2,9%
Man	4647	29,8%	12,1%	7,9%	73,9%	4,6%
Vrouw	3474	42,2%	10,6%	10,7%	73,1%	4,4%
Laag	1479	21,8%	6,8%	15,5%	68,3%	7,1%
Midden	1953	31,6%	12,3%	11,3%	70,4%	4,4%
Hoog	4453	42,1%	11,6%	7,9%	75,4%	4,0%

3.6 Conclusie

Uit de representatieve panels in de drie Noordelijke panels kunnen we het volgende concluderen.

Drie op de tien inwoners heeft het afgelopen jaar deelgenomen aan een vorm van scholing. Hierbij neemt gemiddeld één op de tien inwoners deel aan lang onderwijs, dat wil zeggen opleidingen die leiden tot een erkend diploma en die over het algemeen langer duren. Iets meer dan één op de vier inwoners neemt deel aan kortdurende trainingen en cursussen.

Van alle werkenden heeft bijna zes op de tien (58,1%) het afgelopen jaar deelgenomen aan een vorm van scholing, training of cursus. Vier op de tien zelfstandigen (42,3%), ruim één op de tien pensionarissen (12,6%), en twee op de tien inactieve inwoners (18,3%) nemen deel aan onderwijs. In de groep Anders, waaronder ook de studenten vallen, nemen ruim zeven op de tien inwoners (73,3%) deel aan scholing. In de praktijk bestaan er significante verschillen in hoe verschillende groepen mensen op de arbeidsmarkt daadwerkelijk tot leren en ontwikkelen komen. Grof gesteld: vrouwen leren meer dan mannen, theoretisch opgeleiden meer dan praktisch opgeleiden. We treffen geen verschillen aan tussen de drie Noordelijke provincies, wel verschillen in achtergrondkenmerken van de verschillende groepen.

De redenen waarom mensen onderwijs volgen verschillen ook. Medewerkers in loondienst volgen de scholing vooral voor werk en doen dit ook vaak helemaal of deels in werktijd. Wanneer mensen onderwijs volgen dat aan werk gerelateerd is ligt het initiatief voor scholing vaak bij de werknemer en de zelfstandige zelf. Zowel medewerkers in loondienst als zelfstandigen verwachten voornamelijk betere prestaties in hun werk als gevolg van kort onderwijs. Bij lang onderwijs wegen ook andere opbrengsten zwaarder. Zelfstandigen en medewerkers volgen kort onderwijs vooral om iets nieuws te leren. Onderwijs wordt niet direct ingezet om de veranderende technologie (AI, digitalisering en energietransitie) specifiek bij te houden, inwoners zien weinig dreiging in veranderende technologie.



4 Werkgevers

4.1 Inleiding

Hoe geven Noordelijke werkgevers vorm aan leren en ontwikkelen in de organisatie, hoe waarderen ze dat en tegen welke obstakels lopen ze aan? Deze vragen beantwoorden we in dit hoofdstuk aan de hand van een enquête die we in het voorjaar van 2023 onder werkgevers hebben uitgezet.

Box 4.1: Plan van aanpak Enquêteering werkgevers.

In de periode van 15 mei tot en met 26 juni 2023 hebben we een vragenlijst uitgezet onder organisaties in Noord-Nederland met meer dan vijf werknemers. Om de organisaties te benaderen hebben we gebruikgemaakt van de provinciale vestigingenregisters, waarin alle vestigingen van bedrijven in de Noordelijke provincies staan geregistreerd. Door oprichtingen en sluitingen kennen deze registers een hoge dynamiek, daarom hebben we ons gericht op organisaties met minimaal vijf werknemers.

Op basis van de registers hebben we alle organisaties die in Noord-Nederland minimaal vijf werknemers hebben en waarvan een mailadres bekend was, een mail gestuurd en twee herinneringen. Hiermee hebben we ongeveer 50% van de organisaties in Noord-Nederland bereikt. Om het bereik verder te verhogen, en om een representatief beeld te krijgen van de grootste bedrijven, waarvan er veel minder zijn, hebben we alle organisaties met meer dan 100 werknemers daarnaast per brief benaderd.

Deze werkwijze hebben we eerder beproefd in december 2021 met het grote verschil dat we anderhalf jaar geleden alleen werkgevers in de provincies Groningen en Drenthe hebben benaderd. Op sommige punten zullen we deze uitkomsten met peildatum december 2021 vergelijken met de uitkomsten van de huidige enquête waarin ook de provincie Fryslân is meegenomen, peildatum 2023.

Voor veel van de uitkomsten die hieronder worden gepresenteerd hebben we via statistische analyse gekeken of de verschillen worden bepaald door regio-effecten of door compositie-effecten (sectorsamenstelling of grootteklasse van bedrijven). De analyses zijn opgenomen in bijlage 6.5.

Een volledige methodologische verantwoording is opgenomen in bijlage 6.3.

We gaan achtereenvolgens in op de huidige personele problematiek van Noordelijke werkgevers (4.2.), de scholingsdeelname (4.3.), de leer- en ontwikkelcultuur (4.4.) en tot slot de randvoorwaarden die door werkgevers worden ingericht (4.5.).

4.2 Personele vraagstukken

Vier op tien werkgevers verwacht de komende twee jaren een groei van het personeelsbestand.

De Noordelijke arbeidsmarkt is net als in de rest van Nederland krap.²⁹ Hoewel er verschillen zijn tussen provincies is het aantal getelde vacatures anno 2023 groter dan het aantal werkzoekenden. De regionale prognoses van het UWV voorspellen daarnaast een toename van het aantal werknemersbanen, hoewel de groei wel wat afvlakt. Een belangrijke reden van deze afvlakking is het gebrek aan personeel.



Kaart 4.1: Spanningsindicator Arbeidsmarkt Nederland, eerste kwartaal 2023. Bron: UWV, 2023.

In het licht van deze arbeidsmarkt hebben wij aan werkgevers gevraagd wat ze verwachten van hun personeelsbestand. 44% van de werkgevers verwacht dat het eigen personeelsbestand de komende twee jaren zal groeien. Dat is een lichte daling ten opzichte van de peiling in december 2021 toen nog 49% een uitbreiding van het personeelsbestand verwachtte. Ook dit duidt op een afvallende werkgelegenheids groei. Daarnaast verwacht 9% van de Noord-Nederlandse werkgevers een krimpend personeelsbestand, en verwacht de overige 48% weinig veranderingen.

De sterkste groei in personeel wordt vooral verwacht in de zakelijke dienstverlening en in bedrijven tot 100 medewerkers, zoals we ook in december 2021 vonden, terwijl bij de grootste bedrijven de aandelen krimp en groei elkaar in evenwicht houden.

²⁹ Voor specifieke informatie over verschillende regio's, zie: <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/regio>.

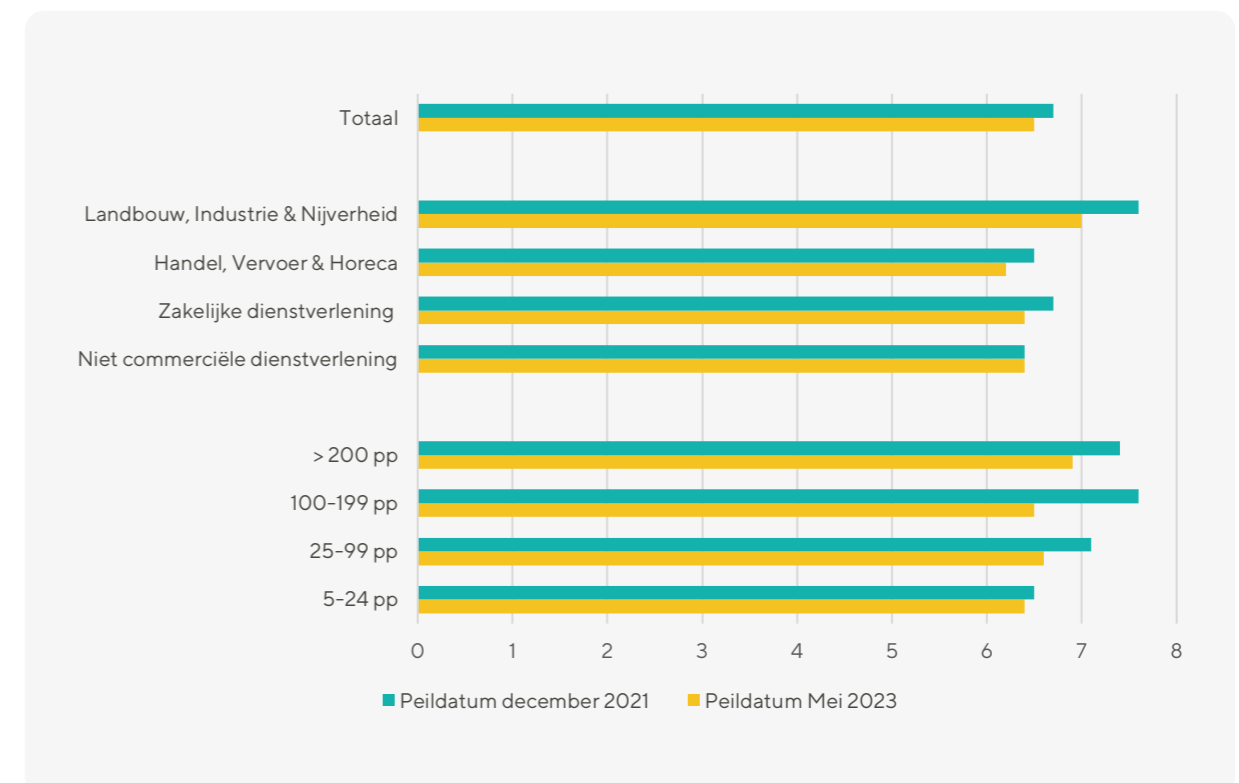
Tabel 4.1: Inschatting over de ontwikkeling van het personeelsbestand de komende twee jaren.

	N=	Verwacht groei	Blijft gelijk	Verwacht krimp
Totaal Noord-Nederland	671	43,8%	47,4%	8,8%
Drenthe	207	44,4%	48,8%	6,8%
Fryslân	97	29,9%	58,8%	11,3%
Groningen	367	47,1%	43,6%	9,3%
Landbouw, Industrie & Nijverheid	152	44,7%	47,4%	7,9%
Handel, Vervoer & Horeca	182	45,6%	46,7%	7,7%
Zakelijke Dienstverlening	158	52,5%	40,5%	7,0%
Niet commerciële dienstverlening	179	33,5%	54,2%	12,3%
5-24 pp	471	42,7%	49,5%	7,9%
25-99 pp	122	56,6%	38,5%	4,9%
100-199 pp	36	36,1%	50,0%	13,9%
> 200 pp	42	26,2%	47,6%	26,2%

Er zijn nog steeds serieuze problemen rond het werven van personeel.

Ten opzichte van december 2021 zijn de problemen die worden ervaren rond de werving van personeel iets gedaald, al zijn ze nog steeds aanzienlijk. Deze ervaren problemen schommelen rond een 6,5 op een schaal van 1 (geen problemen met het werven van personeel) tot aan 10 (veel problemen met het werven van personeel). We zien hier geen statistisch significante verschillen tussen provincies en grootteklasse van bedrijven. Wel zien we dat de sector Landbouw, Industrie & Nijverheid meer problemen ervaart dan de andere sectoren.

Grafiek 4.1: Verwachting over problemen om aan personeel te komen op een schaal van 1 (= geen problemen) tot 10 (veel problemen).



Investeren in werving gaat voor verandering van kwalificatie-eisen.

Werkgevers kunnen verschillende acties ondernemen om in te spelen op de veranderende vraag naar personeel. Het meest populair onder deze acties is 'meer investeren in werving', gevolgd door 'het vergroten van de mogelijkheden tot het volgen van scholing' en 'flexibeler omgaan met werktijden'. Er wordt het minst aandacht besteed aan verandering van kwalificatie-eisen en dat is verrassend. Werkgevers blijven zoeken naar een schaap met vijf poten terwijl ze ook met iets minder genoeg zouden kunnen nemen, waardoor ze hun mogelijkheden op de arbeidsmarkt zouden vergroten.

Opvallend is dat de rangorde in maatregelen grotendeels overeenkomt met de peiling van december 2021. Ook anderhalf jaar geleden werd het meest geïnvesteerd in werving, scholing en flexibiliteit van werktijden en het minste in verandering van kwalificatie-eisen. We zien ook dat er bereidheid is om het aantal flexibele contracten te verkleinen (bijna 25% van de werkgevers).

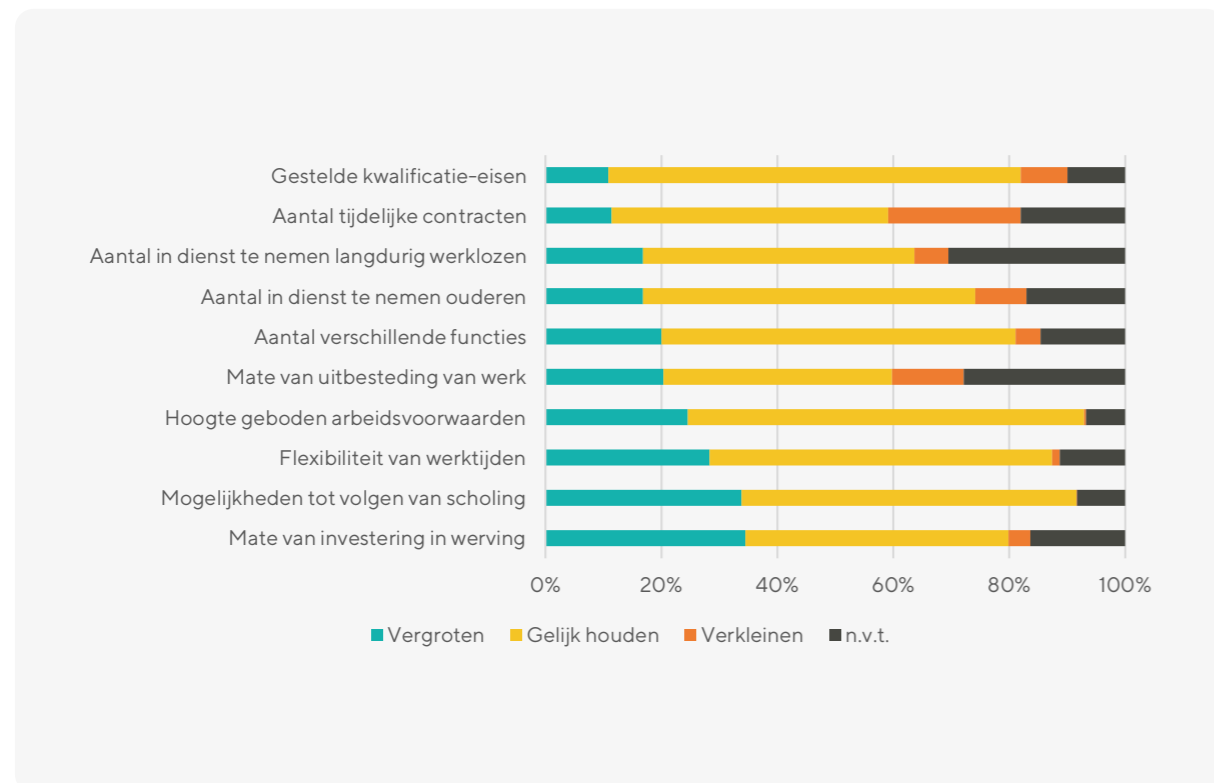


Werkgevers blijven zoeken naar het schaap met vijf poten.

Ruim een derde van werkgevers huurt uitzendkrachten en zzp'ers in.

Tot slot kunnen we kijken naar andere manieren om aan personeel te komen. Op de korte termijn zijn gaten te vullen met uitzendkrachten en zzp'ers, terwijl voor de lange termijn recruiters ingezet kunnen worden of via detachering mensen aan het werk kunnen komen. Ruim een derde van de werkgevers vult werkzaamheden op door gebruik te maken van uitzendkrachten en zzp'ers. Vooral in de Landbouw, Industrie & Nijverheid en bij grotere bedrijven komt dit veelvuldig voor. Tegelijkertijd zien we dat recruiters en detachering voornamelijk voorkomen bij de grotere bedrijven.

Grafiek 4.2: Welke mogelijkheden worden toegepast om in te spelen op uw verwachting over de ontwikkeling van de personeelsvraag?



Tabel 4.2: Maakt uw organisatie gebruik van een van de volgende manieren om aan personeel te komen? In rijpercentages van het totaal aantal ingevulde antwoorden.

	N=	Recruiters	Detachering	zzp'ers	Uitzendkrachten	Anders
Totaal Noord-Nederland	665	22%	19%	31%	36%	46%
Drenthe	205	20%	19%	29%	34%	48%
Fryslân	97	24%	23%	40%	43%	37%
Groningen	363	23%	18%	30%	36%	48%
Landbouw, Industrie & Nijverheid	150	27%	30%	48%	63%	27%
Handel, Vervoer & Horeca	180	24%	12%	16%	39%	47%
Zakelijke Dienstverlening	157	25%	20%	34%	24%	47%
Niet commerciële dienstverlening	178	13%	16%	30%	21%	61%
5-24 pp	466	14%	13%	27%	30%	52%
25-99 pp	121	36%	30%	42%	48%	34%
100-199 pp	36	44%	36%	28%	46%	36%
> 200 pp	42	48%	45%	50%	69%	21%

Vooral in de zakelijke en niet-commerciële dienstverlening wordt het belang van leren hoog gewaardeerd.

4.3 Scholingsdeelname

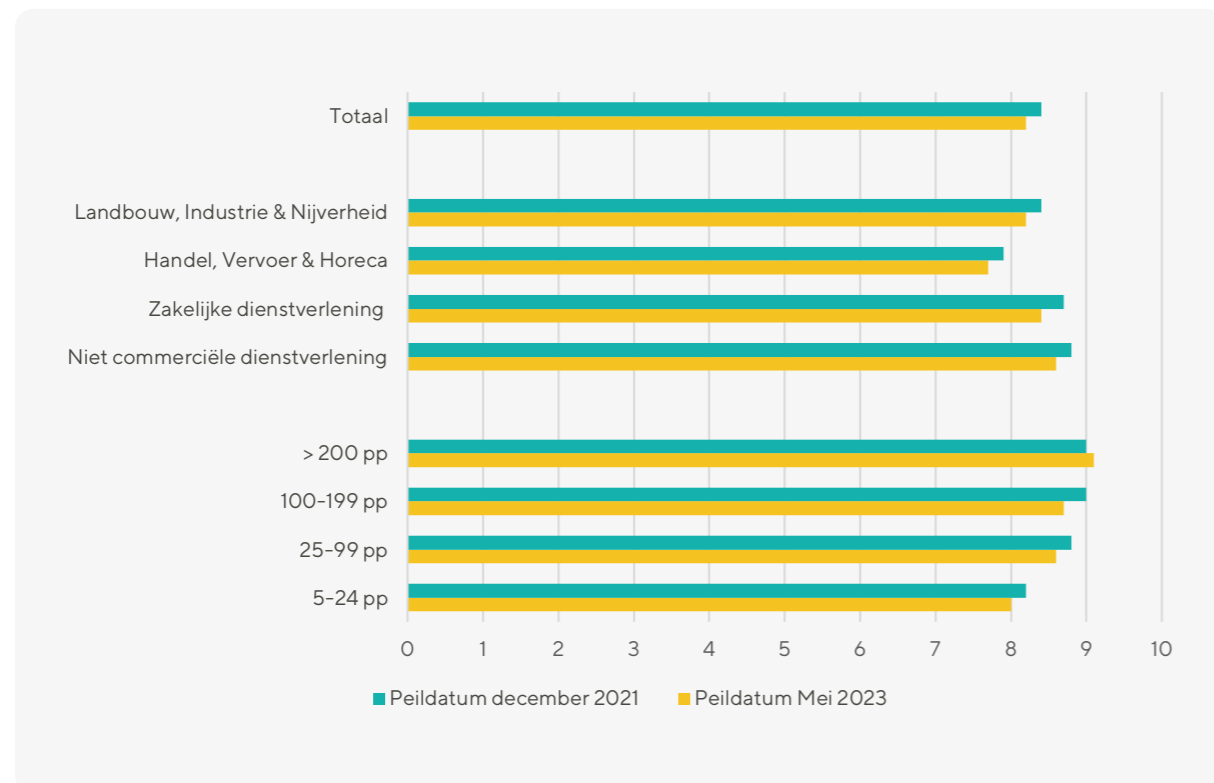
Het belang van leren wordt door werkgevers erkend maar is licht gedaald, kleine organisaties blijven achter.

Noordelijke werkgevers geven aan het belangrijk te vinden dat hun medewerkers de mogelijkheid hebben om te leren. Op een schaal van 1-10 waarderen ze dat belang met een 8,2. Dat betekent dat werkgevers wel degelijk begrijpen dat om te innoveren, om competitief te blijven en een aantrekkelijke werkgever op de arbeidsmarkt te zijn leren en ontwikkelen onderdeel zijn van het instrumentarium.

Vooral in zakelijke en niet-commerciële dienstverlening wordt het belang van leren hoog gewaardeerd. Er is hier geen verschil tussen provincies. Opvallend is dat vooral in kleinere organisaties (5-24 werknemers) het belang van leren minder belangrijk wordt gevonden, in vergelijking met andere grootteklassen van bedrijven.

Ten opzichte van anderhalf jaar geleden lijkt het ervaren belang van leren iets te zijn gedaald, van gemiddeld 8,5 naar 8,2, waarbij we over alle sectoren een lichte daling zien.

Grafiek 4.3: Hoe groot is het belang van leren op een schaal van 1 (=niet belangrijk) tot 10 (=heel belangrijk).



Vijf op tien werknemers heeft in de afgelopen 12 maanden scholing gevolgd.

Leren in organisaties kan op veel verschillende manieren plaatsvinden, en worden gemeten. Wij hebben aan werkgevers de vraag gesteld hoeveel procent van de medewerkers in de afgelopen 12 maanden een cursus of opleiding heeft gevolgd en hoeveel uren ze daaraan hebben besteed. Onder cursus of opleiding verstaan we alle vormen van lessen die medewerkers krijgen waarbij een (kort) lesprogramma is opgesteld met duidelijke doelen. Het is belangrijk om in het achterhoofd te houden dat we dit aan werkgevers hebben gevraagd. In het vorige hoofdstuk kwamen de inwoners en daarmee de mensen in loondienst zelf aan het woord.

We maken in de cijfers een onderscheid in ongewogen – zonder rekening te houden met de omvang van de organisatie – en gewogen – rekening houdend met de omvang van de organisatie – cijfers. Kijken we eerst naar de ongewogen cijfers, dan geven werkgevers aan dat ongeveer 50% van de werknemers het afgelopen jaar scholing heeft gehad. Dit percentage ligt 2 procentpunt lager dan de meting in december 2021. Zo beschouwd is de scholingsgraad dus licht gedaald. Kijken we naar de gewogen cijfers, dan zien we dat die eigenlijk niet heel veel verschillen van de ongewogen cijfers. Het totaal ligt op 50.9% en komt daarbij dichtbij onze bevinding van 2021.

We vinden hier geen significante verschillen tussen provincies. Wel zien we dat in de zakelijke en niet-commerciële dienstverlening meer werknemers deelnemen aan scholing. Verrassend genoeg geldt dat ook voor de kleine bedrijven. Hoewel ze het belang van leren minder waarderen dan grotere bedrijven (zie hierboven), lukt het ze om een groter aandeel te realiseren.



Werknemers besteden gemiddeld 21,3 uren per jaar aan scholing.

Gemiddeld besteden deelnemers 47,6 uren aan scholing in Noord-Nederland.

Ook voor wat betreft het gemiddeld aantal uren besteed aan scholing maken we een onderscheid. Kijken we allereerst naar het aantal uren dat een gemiddelde werknemer in een organisatie aan scholing besteedt, dan komen we uit op 21,3 uren per werknemer. Let wel: we hebben dan alle werknemers meegeteld, ook degenen die geen scholing hebben gehad. Houden we met dit laatste ook rekening – en kijken we dus alleen naar het aantal uren besteed aan scholing door de deelnemers die daadwerkelijk scholing hebben gevolgd – dan komen we uit op een gemiddelde van 47,6 uren in de afgelopen 12 maanden.

Daarin valt op dat de zakelijke en niet-commerciële dienstverlening daar met kop en schouders bovenuit steken en alle werknemers intensief scholen. Zowel de percentages als de uren liggen voor deze sectoren hoog. Het gemiddelde aantal uren is ook groter in de grotere organisaties. Als we controleren voor sector en grootteklasse zijn er geen verschillen meer tussen de drie provincies.

Tabel 4.3: Belang van en deelname aan scholing.

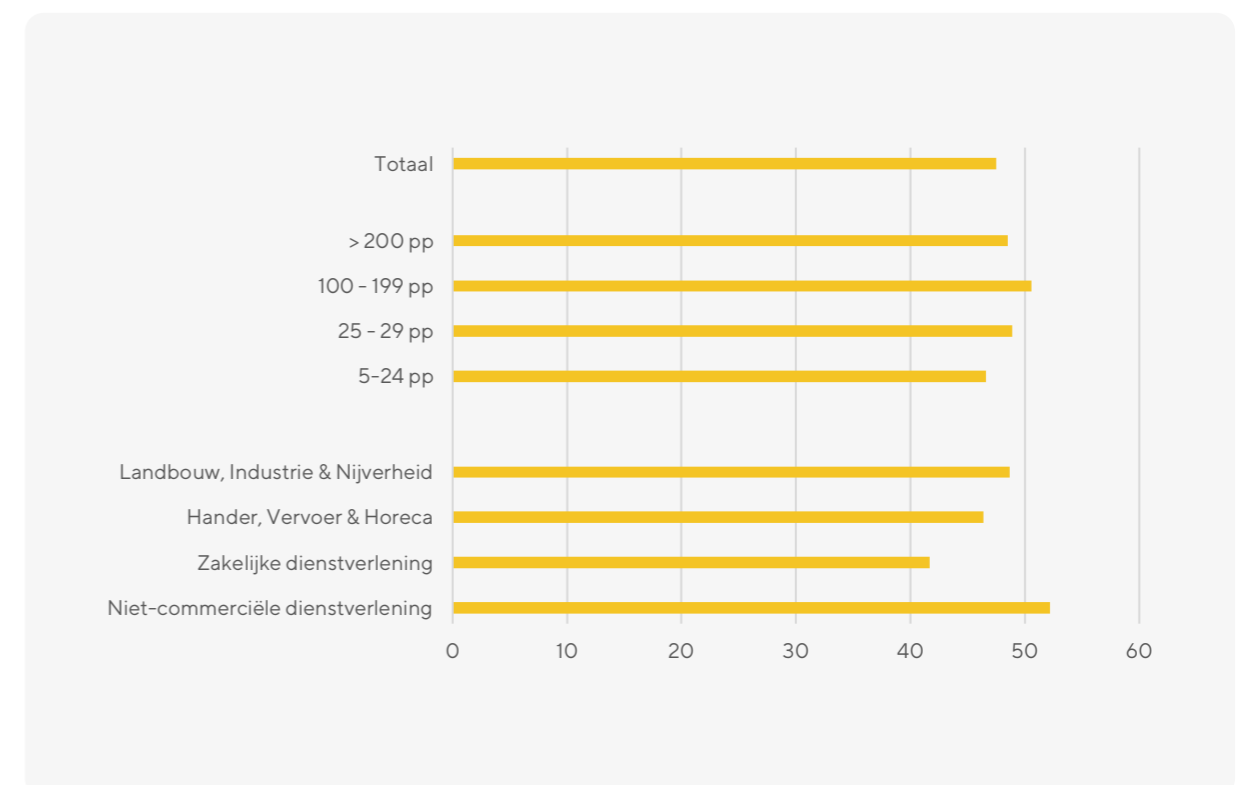
	N=	Perc. werknemers dat deelneemt aan scholing ongewogen	Perc. werknemers dat deelneemt aan scholing gewogen	N=	Gemiddeld aantal uren per werknemer	Gemiddeld aantal uren per deelnemer
Totaal Noord-Nederland	854	50.1%	50.8%	760	21.3	47.6
Drenthe	263	50.8%	46.4%	235	20.9	46.9
Fryslân	126	50.7%	47.5%	114	21.4	42.8
Groningen	465	49.6%	53.4%	411	21.5	49.2
Landbouw, Industrie & Nijverheid	171	41.5%	39.5%	154	18.1	50.9
Handel, Vervoer & Horeca	195	41.4%	56.9%	183	12.0	36.2
Zakelijke Dienstverlening	212	49.5%	46.1%	181	25.2	56.2
Niet commerciële dienstverlening	276	62.0%	52.9%	242	27.4	47.5
5-24 pp	536	53.5%	52.2%	491	23.2	47.6
25-99 pp	180	43.1%	43.6%	149	14.3	40.7
100-199 pp	62	41.1%	40.6%	54	18.8	59.4
> 200 pp	76	50.0%	53.0%	66	24.4	52.8



Iets minder dan de helft van de gevolgde scholing is verplicht.

Een van de redenen dat werkgevers scholing organiseren is omdat het verplicht is. Sommige beroepen vereisen immers dat werknemers een certificaat halen om bepaalde werkzaamheden uit te mogen voeren, bijvoorbeeld een Certificaat Veilig Werken (VCA) voor werknemers die risicovolle werkzaamheden uitvoeren. Daarnaast zijn er in sommige sectoren periodieke opleidingen om een bevoegdheid te mogen behouden, denk hierbij bijvoorbeeld aan BIG-geregistreerde zorgprofessionals. Werkgevers geven aan dat iets minder dan de helft van de opleidingen wordt gevolgd omdat deze verplicht zijn. Vooral in de Landbouw, Industrie en Nijverheid en in de Niet commerciële dienstverlening zijn opleidingen in verhouding meer verplicht, sectoren waar veel veiligheidseisen zijn of waar veel mensen hun registratie up-to-date moeten houden.

Grafiek 4.4: Aandeel van de scholing in Noord-Nederland die verplicht is. In percentages.



Werkgevers dragen een fors deel van de directe en indirecte kosten van scholing.

Uit onderzoek weten we dat verschillende factoren invloed hebben op de mate van scholing in bedrijven.³⁰ De leercultuur binnen bedrijven heeft een positieve invloed op scholing, daar gaan we in de volgende paragraaf op in. Ook weten we dat financiële factoren van groot belang zijn. Wie betaalt voor de scholing en kan het onder werktijd worden gevolgd? Voor de werkgever telt in dat geval dat wanneer de werkgever voor de scholing moet betalen, direct of indirect met uren onder werktijd, de gevolgde scholing binnen een organisatie iets daalt. Werkgevers zijn meer bereid om kortere trainingen te faciliteren dan grotere omscholingstrajecten.

In Noord-Nederland vindt ruim 70% van de scholing onder werktijd plaats. Vooral in de Landbouw, Industrie & Nijverheid en in de zakelijke dienstverlening vindt veel scholing plaats onder werktijd. Dit aandeel ligt hoger dan de 64% die we hebben gepeild in december 2021.

Daarnaast zien we dat de kosten voor 91% voor rekening van de werkgever komen. Dat is hoog en evenveel als anderhalf jaar geleden. We vinden hier geen verschillen naar regio en samenstelling van organisaties.

Werkgevers beschermen zich ook tegen weglappend personeel want voor 21% van de scholing is een terugbetalingsregeling van toepassing. Ook hier zijn er geen verschillen naar regio en samenstelling van organisaties.

De investeringen in scholing zijn ook hoog met gemiddeld 4,5% van de omzet besteed aan scholing. Vooral in de niet-commerciële dienstverlening zijn de investeringen in scholing relatief hoog.

Tabel 4.4: Organisatie van scholing.

	Percentage van scholing onder werktijd	Perc. van kosten door werkgever betaald ¹	Perc. scholing waarop terugbetalingsregeling van toepassing is	Perc. omzet besteed aan leren, ontwikkelen en scholing
Totaal Noord-Nederland	71.8%	91.6%	20.6%	4.5%
Drenthe	68.7%	91.2%	20.4%	5.4%
Fryslân	75.5%	94.4%	21.3%	3.2%
Groningen	72.4%	91.2%	20.6%	4.3%
Landbouw, Industrie & Nijverheid	79.6%	93.4%	19.4%	3.5%
Handel, Vervoer & Horeca	68.6%	93.0%	19.0%	3.5%
Zakelijke Dienstverlening	75.6%	92.5%	21.4%	4.8%
Niet commerciële dienstverlening	66.0%	88,6%	22,2%	5.9%
5-24 pp	71.1%	90,4%	19,0%	4.4%
25-99 pp	73.2%	95.3%	23.3%	4.7%
100-199 pp	67.2%	93.1%	21.6%	3.9%
> 200 pp	76.8%	91.0%	26.8%	5.4%

¹ Het gaat dan om kosten zoals inschrijfkosten, reiskosten en kosten van boeken en ander studiemateriaal.

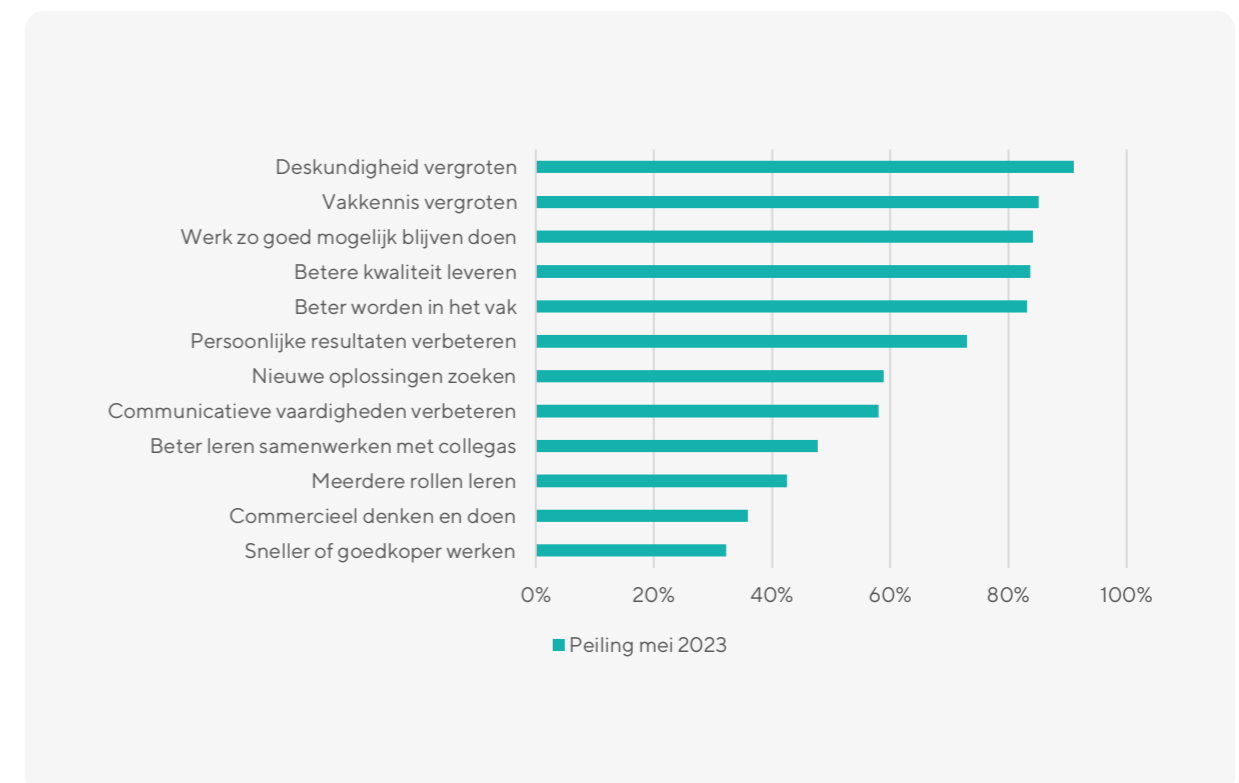
30 De Kruijf, B.J., A.J.E. Edzes, J. van Dijk & S. Waslander (2023) The relationship between learning climate and training participation, paper. RUG.

Deskundigheidsbevordering is het belangrijkste doel van scholing.

Scholing wordt vooral gevolgd om de deskundigheid en vakkennis te vergroten.

Als we kijken naar waarom scholing gevolgd wordt, dan weten we dat werkgevers verschillende doelen kunnen nastreven met het volgen van scholing. Werkgevers geven aan dat hun voornaamste doel met scholing het vergroten van de deskundigheid en het vergroten van de vakkennis van medewerkers is. Scholing wordt in mindere mate gebruikt om commercieel te leren denken of om sneller en goedkoper te werken. Deskundigheidsbevordering staat daarmee duidelijk voorop als doel van de scholing.

Grafiek 4.5: Doelen voor het ontwikkelen van deelnemers.





Vooral het gemis op de werkvloer is een belangrijke belemmering, evenals het combineren van werk en privé.

De onderstaande grafiek geeft aan welke belemmeringen een rol spelen in het volgen van scholing. Wat blijkt is dat de kosten en de bereidheid van medewerkers om scholing te volgen niet als een belemmering worden ervaren. Er is genoeg geld en mensen willen ook echt leren, zo luidt de opvatting van werkgevers. Dat zijn twee positieve signalen. Maar we zien ook enkele obstakels. Werkgevers kunnen mensen slecht missen op de werkvloer en horen vaak dat medewerkers het niet kunnen combineren met hun privésituatie. Ook kan er nog wat verbeterd worden aan de vraagkant: werkgevers horen nog te weinig van werknemers als ze scholing willen volgen.

4.4 Leer- en ontwikkelcultuur

Werkgevers herkennen de bouwstenen van leer- en ontwikkelcultuur, maar niet alle bouwstenen wegen even zwaar.

Het ministerie van SZW heeft in de beleidsbrief Leven Lang Leren gesteld dat de bevordering van de leer- & ontwikkelcultuur centraal staat in het stimuleren van LLO. Eigen empirisch onderzoek bevestigt ook dat leercultuur – naast de hierboven genoemde organisatie van scholing in de arbeidsorganisatie – positief bijdraagt aan de deelname aan scholing.³¹

Om de leer- en ontwikkelcultuur in beeld te brengen hebben we twee methoden gevolgd. De eerste is afkomstig van Korevaar et al. (2020) en meet leercultuur op basis van zes bouwstenen.³² Wij hebben de minimale variant gebruikt door per bouwsteen een of twee stellingen voor te leggen, gebaseerd op de Leercultuurscan van Hogeschool Windesheim.³³

Box 4.2: Samenhangen in metingen leercultuur.

Hierboven hebben we al aangegeven dat het meten van leercultuur niet eenvoudig is. De Hogeschool Windesheim heeft een leercultuurscan ontwikkeld op basis van zes bouwstenen. We hebben een minimale variant van deze scan gebruikt en deze naast een andere wijze van meting gelegd die is gebaseerd op de internationale DLOQ-vragenlijst.

De samenhang tussen beide metingen is groot, wat erop duidt dat ze overeenkomstige dimensies van leercultuur meten. De samenhang is gemeten door factorscores aan de hand van een factoranalyse van beide metingen te correleren. De correlatie is 0,7.

De zes bouwstenen zijn:

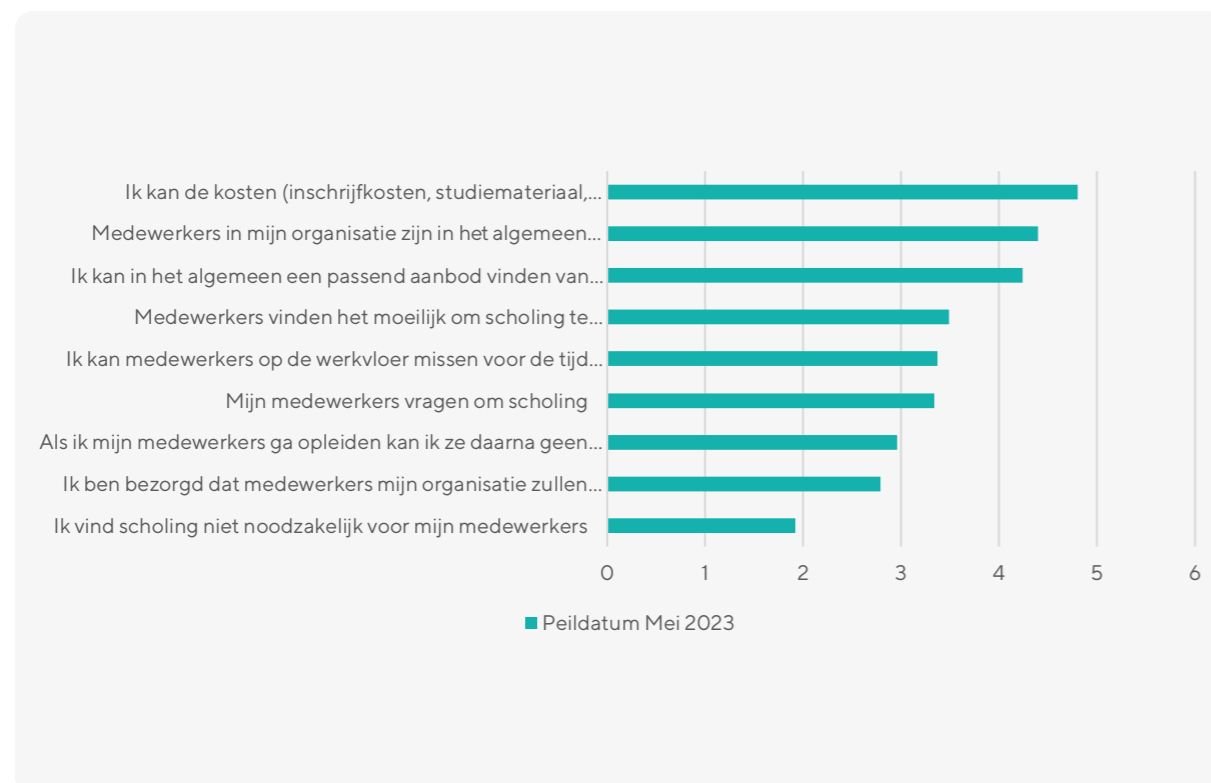
1. Inhoud van het werk. Word je uitgedaagd door je taken en hoe complex zijn ze? Heb je ruimte om je werk zelf te plannen en vorm te geven?
2. Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen. Is er experimenteeruimte? Is er ruimte om te leren van fouten?
3. Samenwerken en teamontwikkeling. Is er sprake van een werkrelatie waarin continu kennis en ervaring worden uitgewisseld? Hoe wordt er samengewerkt met andere teams?
4. Leiderschap gericht op ontwikkeling. Is er een visie op leren? Dragen leidinggevenden deze actief uit?
5. Organisatie-inrichting gericht op ontwikkeling. Zijn er structuren en systemen die gericht zijn op continu leren en ontwikkelen, zoals loopbaanpaden en opleidingsbudgetten? Worden de leerervaringen vastgelegd?
6. Verbinding met de externe omgeving. Worden ontwikkelingen buiten de organisatie (proactief) gevolgd en naar binnen gehaald? In hoeverre wordt er samen met klanten en leveranciers naar oplossingen gezocht?

31 Kruijff, B.J. de, A.J.E. Edzes, J. van Dijk & S. Waslander (2023). The relationship between learning climate and training participation, paper. RUG.

32 Korevaar, R., J. van der Weide, S. Corporaal, M. Vos en L. Witteveen (2020). Leercultuur in het MKB: geen luxe, maar noodzaak! Holland Management Review, 192., pp. 73- 80. Zie ook: Weide, J. van der, L. Collou, S. Visschedijk, M. Vos en S. Corporaal (2022). Bouwstenen van een integrale leercultuur: Wat is nodig in het MKB? Tijdschrift voor HRM, 4.

33 <https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan>.

Grafiek 4.6: Wat zijn de ervaren problemen bij scholing in uw organisatie op een schaal van 1 (= helemaal oneens) tot 6 (= helemaal eens).



Op basis van stellingen hebben werkgevers aangegeven in hoeverre zij zich herkennen in deze bouwstenen, van 1 (=niet belangrijk) tot 6 (=heel belangrijk). Het is opvallend dat bijna alle scores liggen tussen 4 en 5, wat duidt op een grote mate van herkenning en erkenning van het belang van de bouwstenen. Leiderschap ('In deze organisatie stimuleren leidinggevenden medewerkers om zich te blijven ontwikkelen') en organisatie-inrichting ('In deze organisatie zijn afdelingen/teams zo georganiseerd dat je makkelijk met andere afdelingen/teams kunt samenwerken') scoren het hoogst. Taakinrichting ('In deze organisatie beslissen medewerkers zelf hoe ze hun werk uitvoeren') het laagst. Klaarblijkelijk is op het terrein van autonomie en inrichting van de eigen taken winst te behalen. Grote organisaties scoren in verhouding laag op externe omgeving ('Deze organisatie stimuleert medewerkers om op zoek te gaan naar actuele informatie. Bijvoorbeeld over de markt, concurrentie, nieuwe technologie of trends').

Er zijn geen verschillen tussen provincies. Wel vinden we positieve en significante uitschieters in het onderwijs, de gezondheids- en welzijnsinstellingen, financiële instellingen, zakelijke dienstverlening en vervoer en opslag.

Tabel 4.5: Leercultuur op basis van zes bouwstenen waarbij 1 = niet belangrijk tot 6 = heel belangrijk.

	N=	Taken	Ruimte & veiligheid	Samenwerken	Leiderschap	Organisatie-inrichting	Externe omgeving
Totaal Noord-Nederland	786	4.2	4.5	4.4	4.6	4.6	4.3
Drenthe	233	4,1	4,6	4,5	4,7	4,7	4,4
Fryslân	113	4,1	4,3	4,2	4,4	4,2	4,1
Groningen	440	4,3	4,6	4,5	4,6	4,6	4,3
Landbouw, Industrie & Nijverheid	166	4,0	4,3	4,2	4,3	4,3	4,0
Handel, Vervoer & Horeca	224	4,1	4,5	4,3	4,5	4,6	4,3
Zakelijke Dienstverlening	182	4,5	4,7	4,5	4,7	4,8	4,5
Niet commerciële dienstverl.	214	4,4	4,6	4,7	4,8	4,7	4,3
5-24 pp	563	4,3	4,6	4,5	4,7	4,7	4,4
25-99 pp	136	4,1	4,6	4,4	4,5	4,5	4,2
100-199 pp	41	4,0	4,2	4,1	4,2	4,2	3,9
> 200 pp	46	4,3	4,4	4,4	4,2	4,3	3,9

Werkgevers vinden leren belangrijk, maar verdiepen zich minder in de effecten van leren.

Belang van leercultuur wordt herkend, maar concretisering en meetbaarheid blijft achterwege

De tweede meetmethode sluit aan bij onze eerdere peiling in december 2021.³⁴ De stellingen zijn gebaseerd op de vragen en dimensies uit de Dimensions of a Learning Organisation Questionnaire (DLOQ).³⁵ Scores bedrijven hoger, dan hebben ze een sterkere en meer positieve leercultuur. In de DLOQ gaat het niet alleen om de vraag of werknemers scholing belangrijk vinden, maar concluderen de onderzoekers ook dat andere aspecten, zoals het geven van feedback en de integratie van leren in de systemen, belangrijk zijn voor het hebben van een sterke leercultuur. Door ook deze factoren te meten, is beter te stellen of mensen ervoor openstaan om te leren, en hoe de leercultuur is. In de DLOQ is de kortste versie een enquête met één stelling per dimensie. Omdat we werkgevers, en niet werknemers, bevroegd hebben beperken we ons tot de voor werkgevers te beantwoorden DLOQ-dimensies: continu leren (1), feedback & dialoog (2), integratie in het systeem (3), in staat stellen van leren (4) en leiderschap (5).

Ook hier valt op dat de bandbreedte van scores klein is en tussen de 4-5 eindigen. Het belang van leren voor de verbetering van de organisatie, dat feedback en zelfreflectie gewenst zijn, en dat leren onderdeel is van de doelstellingen van de organisatie wordt breed gedeeld en erkend. Het meten van de resultaten van tijd en geld besteed aan scholing krijgt minder bijval. En dat is niet alleen voorbehouden aan kleine organisaties, want ook 200+ organisaties scoren hier ondermaats. Opvallend is ook dat dit onderdeel in de peiling van december 2021 dezelfde lage waardering kreeg. De conclusie: ja, leren vindt men van belang, maar werkgevers kijken minder naar de effecten van leren.

We vinden bij dit onderdeel geen verschillen tussen provincies en sector en grootteklasse van organisaties.

Tabel 4.6: Waardering door werkgevers waarbij 1 = niet belangrijk tot 6 = heel belangrijk.

	N=	Leren wordt gezien als essentieel voor verbeteren organisatie	Feedback en zelfreflectie zijn onderdeel van alle routines	Leren is onderdeel van de doelen van een organisatie	Het is belangrijk om opleidingsplekken aan te bieden	Wij meten de resultaten van tijd en geld gespendeerd aan scholing
Totaal Noord-Nederland	761	4.8	4.4	4.6	4.7	3.0
Drenthe	227	4.8	4.4	4.6	4.7	3.0
Fryslân	112	4.7	4.2	4.5	4.7	2.8
Groningen	422	4.8	4.4	4.6	4.6	3.0
Landbouw, Industrie & Nijverheid	164	4.5	4.0	4.3	4.6	2.9
Handel, Vervoer & Horeca	213	4.6	4.4	4.4	4.4	3.0
Zakelijke Dienstverlening	176	4.9	4.4	4.7	4.6	3.0
Niet commerciële dienstverlening	208	5.1	4.7	4.9	5.1	3.0
5-24 pp	543	4.8	4.5	4.6	4.5	2.9
25-99 pp	132	4.7	4.2	4.6	4.9	3.1
100-199 pp	40	4.8	4.1	4.5	4.6	3.3
> 200 pp	46	5.0	4.3	4.8	5.2	3.3

34 Kruijff, B. de, & Edzes, A. (2022). Leercultuur: Perspectief van werkgevers in Groningen en Drenthe. Rijksuniversiteit Groningen. De Kruijff, B.J., A.J.E. Edzes, J. van Dijk en S. Waslander (2022). De samenhang tussen leercultuur en de scholingsdeelname bij organisaties. Tijdschrift voor HRM, 4. Doi: 10.5117/THRM2022.4.005.KRUI.

35 Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the Value of an Organization's Learning Culture: The Dimensions of the Learning Organization Questionnaire. Advances in Developing Human Resources, 5(2), 132-151. <https://doi.org/10.1177/1523422303005002002>.

4.5 Faciliteren in de organisatie

Kleinere Noordelijke organisaties hebben geen professionele stafafdelingen.

'Voldoende menskracht begint met aantrekkelijk, betekenisvol en perspectiefrijk werk, dat mensen in staat stelt hun maatschappelijke rollen evenwichtig te vervullen. De basis daarvan wordt gevormd door goed werkgeverschap, dat mensen motiveert, ontwikkelt, bindt en voor uitval behoedt.'³⁶ Zo luidt kernachtig het advies voor goed werkgeverschap van de Sociaal-Economische Raad. Goed werkgeverschap start met aandacht voor het personeel, leren en ontwikkelen met de aanwezigheid van instrumenten en faciliteiten om dit mogelijk te maken.

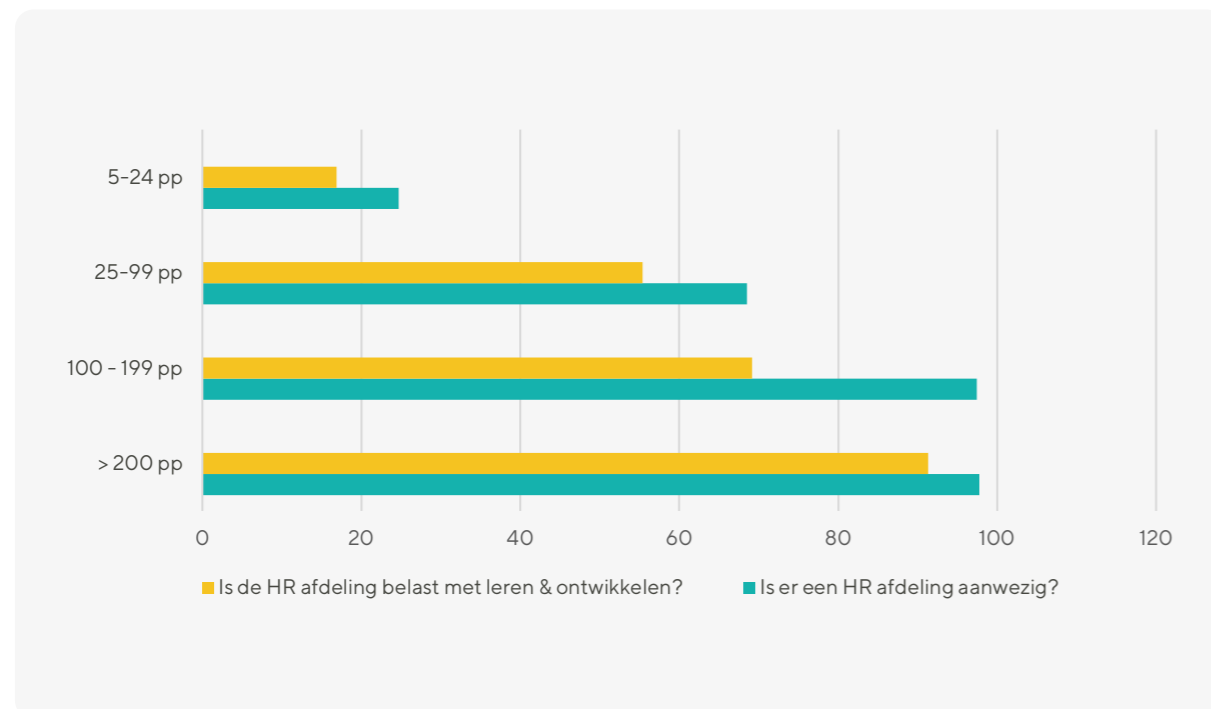
Het is vanzelfsprekend niet vreemd dat de aanwezigheid van deze instrumenten en faciliteiten afhangt van de grootte van de organisatie. Van de organisaties met 5-24 medewerkers heeft een klein kwart een HR-afdeling tegenover bijna 100% van de grote organisaties. Over het algemeen zijn deze HR-afdelingen belast met leren & ontwikkelen, maar dat geldt niet voor alle.



Twee op de tien Noordelijke werkgevers kent geen functionerings- of scholingsregeling

Regelingen en/of expliciete afspraken kunnen bijdragen aan het bevorderen van leren en ontwikkelen op de werkvloer. We zien dat deze ruimschoots aanwezig zijn bij de Noordelijke werkgevers. Acht op de tien werkgevers hebben een functionerings- en een scholingsregeling, en hoe groter de organisatie, hoe meer deze aanwezig is. Niettemin kent 20% geen regeling en daar is winst te behalen.

Grafiek 4.7: Aanwezigheid van Human Resource (P&O) afdeling in de organisatie, naar grootteklasse. In percentages.



36 SER (2023). Waardevol werk: publieke dienstverlening onder druk, oplossingsrichtingen voor de arbeidsmarktcrapte. Advies 23/01. Den Haag.

Tabel 4.7: Aanwezigheid van regelingen voor ontwikkeling van medewerkers als percentage van het aantal organisaties.

	N=	Promotieregeling aanwezig?	Functioneringsregeling aanwezig?	Scholingsregeling aanwezig?
Totaal Noord-Nederland	719	34,9%	79,4%	78,0%
Drenthe	219	33,3%	79,9%	77,6%
Fryslân	103	33,0%	81,6%	79,6%
Groningen	397	37,0%	78,6%	77,8%
Landbouw, Industrie & Nijverheid	158	38,0%	71,5%	77,8%
Handel, Vervoer & Horeca	200	29,0%	71,0%	67,5%
Zakelijke Dienstverlening	169	36,6%	85,2%	81,1%
Niet commerciële dienstverlening	192	36,9%	89,6%	86,5%
5-24 pp	507	25,2%	74,8%	72,6%
25-99 pp	128	50,0%	89,8%	89,1%
100-199 pp	38	65,7%	92,1%	94,7%
> 200 pp	46	73,9%	91,3%	93,5%



Taak- en functieroulatie nog nauwelijks gebruikt

Hier kijken we tot slot naar andere manieren om te leren. Naast het volgen van scholing, kunnen mensen ook op de werkplek leren. Om dit te bepalen, hebben we gevraagd welke instrumenten ingezet worden om mensen te laten leren. We zien dat ruim driekwart van de organisaties gebruik maakt van functionerings- en/of beoordelingsgesprekken, en ook feedback van leidinggevenden komt veel voor. Net geen 40% van de organisaties gebruikt een persoonlijk opleidings- of ontwikkelplan. Andere manieren van leren, zoals het rouleren van taken en functies of detachering naar andere afdelingen, komen nauwelijks voor.

4.6 Conclusie

De analyse van de enquête onder Noordelijke werkgevers laat zien dat vier op tien werkgevers de komende twee jaren een groei van het personeelsbestand verwacht. Tegelijkertijd verwachten de Noordelijke werkgevers serieuze problemen te ondervinden bij het werven van personeel. Om deze problemen het hoofd te bieden vinden de werkgevers dat het investeren in werving voorgaat op de verandering van kwalificatie-eisen; ze willen dus eerst nieuwe manieren van werving proberen voordat de standaard wordt verlaagd. Tevens gebruikt ruim een derde van werkgevers uitzendkrachten en zzp'ers om het gebrek aan personeel tegen te gaan.

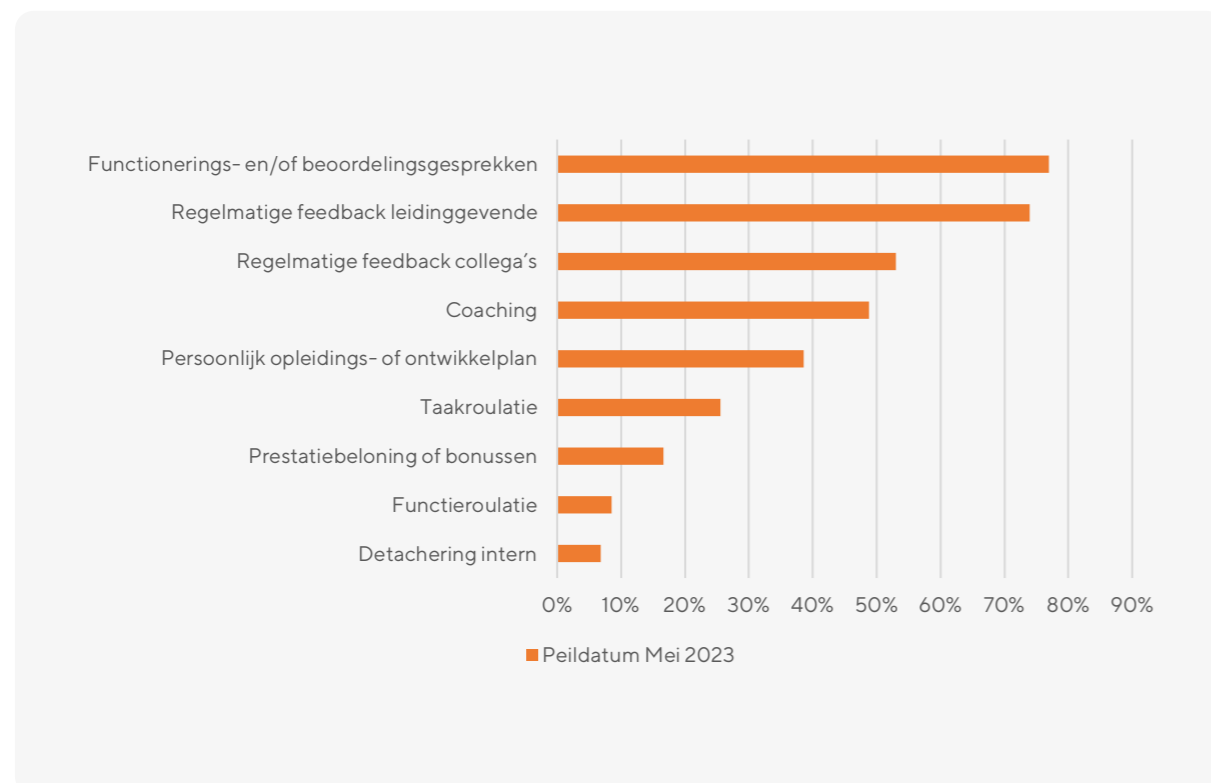
De Noordelijke werkgevers erkennen het belang van leren, al is er een kleine daling te zien ten opzichte van de peiling in december 2021. Met name bij kleinere organisaties blijft deze erkenning iets achter terwijl het juist de middelgrote bedrijven zijn waar de scholingsdeelname in verhouding laag ligt. In Noord-Nederland hebben vijf op tien werknemers scholing gevolgd de afgelopen 12 maanden, waarbij de deelnemers gemiddeld 47,6 uren aan scholing besteedden (gedeeltelijk of geheel onder werktijd). Ongeveer de helft van de scholing die vanuit de werkgever wordt georganiseerd en/of gefinancierd bestaat uit verplichte (bij) scholingscursussen. De werknemers dragen een fors deel van de directe en indirecte kosten van scholing van hun werknemers. De (verplichte) scholing is voornamelijk gericht op het vergroten van deskundigheid en vakkennis. Wanneer werkgevers werknemers niet laten deelnemen aan scholing komt dit doordat de werknemers niet gemist kunnen worden op het werk. Vanuit de werknemers blijkt dat de combinatie van werk en privé belemmeringen tot scholing kan geven.

Werkgevers herkennen de bouwstenen van leer- en ontwikkelcultuur, maar niet alle bouwstenen wegen even zwaar. Voornamelijk wordt het belang van leercultuur erkend, maar de concretisering en meetbaarheid van scholing in relatie tot de doelstellingen van de organisatie blijft achterwege. Bij kleinere organisaties ontbreken professionele stafafdelingen. Werkpleklernen door bijvoorbeeld functie- of taakroulatie wordt in verhouding weinig beproefd.

Het rouleren van taken en functies wordt nauwelijks ingezet als vorm van leren.



Grafiek 4.8: Aanwezigheid van instrumenten voor ontwikkeling van medewerkers als percentage van het aantal organisaties.



A man with short grey hair, wearing a blue denim shirt, is focused on working on a bicycle. He is holding the front wheel and looking towards the camera. The background is a workshop with various tools and equipment.

5 Leertafels

5.1 Inleiding

Welke betekenis geven werkgevers aan leren en ontwikkelen? Naast het empirisch onderzoek waarin vooral gekeken is naar scholingswens en -deelname, hebben we door het organiseren van gesprekken aan 'leertafels' meer inzicht gekregen in de breedte van leren en ontwikkelen in (mkb-)organisaties, en het perspectief van direct betrokkenen op deze thematiek. We hebben gesprekken gevoerd met betrokkenen in organisaties om zicht te krijgen op hoe zij leren en ontwikkelen proberen te versterken, welke kansen en mogelijkheden zij zien en wat daarin voor hen uitdagend of problematisch is. In het bijzonder hebben we ons gericht op een gewenste of bestaande 'leercultuur' bij deze organisaties.

Al snel werd ons duidelijk dat het organiseren van gesprekstafels met (mkb-)organisaties over dit onderwerp mogelijk maar ook uitdagend is. Het bleek lastig om extra tijd van ondernemers, leidinggevenden en andere betrokkenen te vragen om over dit onderwerp te spreken. We hebben daarom ervoor gekozen om aan te sluiten bij bestaande gesprekstafels en overlegstructuren, en om deze gesprekken vooral verkennend van aard te laten zijn. Dit hoofdstuk moet dan ook gelezen worden als een reflectie op de gesprekken aan de leertafels, en niet als het resultaat van systematisch onderzoek.

Box 5.1: In Gesprek met organisaties.

We hebben voor de leertafels drie experimentleiders benoemd, elk van een andere kennisinstelling in het Noorden, die leertafels organiseren en begeleiden in de drie noordelijke provincies. In eerste instantie hadden wij vooraf drie benaderingen om de gesprekken vorm te geven uitgewerkt:

1. Een open benadering, waarbij een begrip van leer- en ontwikkelcultuur wordt ontwikkeld op basis van de vragen en ervaringen van het bedrijfsleven.
2. Een gestructureerde benadering, waarbij de kennisinstellingen zelf aangeven wat de elementen van een leercultuur zouden kunnen zijn.
3. Een benadering die uitgaat van 'goede voorbeelden' onder de deelnemers.

De volledige opzet van de verschillende benaderingen zijn uitgewerkt in bijlage 6.6. In de periode april-juli 2023 zijn zes leertafels georganiseerd met verschillende groepen en netwerken van werkgevers: Innovatiecluster Drachten, Techniekcluster Emmen (2x), Veerkrachtig ondernemen Fryslân, Groot ondernemersoverleg Oost-Groningen, SNN-ICT. Bij aanvang van de leertafels is er steeds een korte inleiding over (nut en functie van) een leer- en ontwikkelcultuur gehouden. In de praktijk zijn de hierboven onderscheiden benaderingen gecombineerd om de gesprekken vorm te geven.

Desamenstelling van de leertafels was heel divers, gemeten naar aantal deelnemers, functies, rollen, taken, en branches. Er is met ongeveer **75 mensen** gesproken waarvan het grootste deel kleine ondernemer, leidinggevende, HR-adviseur of intermediair.

5.2 Eerste inzichten

Het belang van leercultuur wordt onderschreven...

Het in contact komen met mkb-bedrijven en het samen onderzoeken van bestaande leerculturen was een belangrijk doel van de 'leertafels'. Hoewel hier enige nuance past, is het inmiddels onze ervaring dat het leggen van verbindingen met werkgevers op dit thema niet eenvoudig is. Wel blijkt het mogelijk om via zogenaamde 'warme' contacten tot een gesprekstafel te komen. Dit lukte op de volgende wijzen:

- Gebruik maken van informele individuele, bestaande contacten.
- Aanhaken bij bestaande netwerken, passend bij het thema.
- Bestaande meer formele onderwijs- en /of stagerelaties gebruiken.
- Een ander inhoudelijk onderwerp als ingang naar leercultuur zoeken.

Als er eenmaal een ingang of aanleiding is, blijkt het niet moeilijk om over een leercultuur in gesprek te raken. De gesprekken hebben ons geleerd dat, eenmaal op tafel gelegd, leren en ontwikkelen in de organisatie belangrijk wordt gevonden. Een leercultuur kan helpen om verschillende problemen, zoals de verandering van producten, diensten, taken en banen, het (dreigende) personeelstekort, en de versterking van de mensen en de organisatie, aan te pakken.

...maar vanuit verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen.

Hoewel het duidelijk is dat een leercultuur een organisatieklimaat moet betreffen waarin het leren en ontwikkelen van eenieder kan gedijen, zijn er verschillende perspectieven op wat zo'n organisatieklimaat dan is en hoe dat gerealiseerd kan worden. Zo waren er in dit verband geluiden over het inrichten van de organisatie om economische inzetbaarheid en productiviteit te verbeteren. Het gaat dan om het beïnvloeden van systeemelementen, of 'knoppen waar men aan kan draaien', om de gelegenheid tot ontwikkeling te bieden. Denk hierbij aan scholings- en trainingstrajecten, ontwikkelings- en beoordelingsgesprekken en andere HR-instrumenten.

Maar er waren ook geluiden dat persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking van mensen een van de belangrijkste sleutels is om tot economische inzetbaarheid en productiviteit te komen. Denk hierbij aan het rekening houden met thuissituaties van medewerkers, het ruimte geven aan eigen ideeën om het werk te verbeteren of het creëren van teamgevoel of gemeenschapszin. De gesprekken aan de leertafels leken zich vooral te richten op een van deze twee doelstellingen: het vergroten van inzetbaarheid en productiviteit of het inzetten op persoonlijke ontwikkeling en zelfverwezenlijking. Het tegelijkertijd verder richting geven aan beide doelstellingen lijkt ons een belangrijke uitdaging voor (mkb-) organisaties.

Handelingsverlegenheid

De aandacht voor leren en ontwikkelen concurreert met andere prioriteiten en het is voor (mkb-) organisaties niet eenvoudig om een leercultuur te realiseren. Een vaak geuite hindernis om actief een leercultuur te initiëren en onderhouden is de binnen het MKB ervaren werkdruk en de focus op het product en de dienst voor de klant. In een voorbeeld vertelt een ondernemer dat hij wel aandacht wil geven aan leren en ontwikkelen van medewerkers maar dat hij zich tegelijkertijd druk maakt of het product voor de klant wel op tijd af zal zijn. Hij kiest er dan vaak toch voor om zijn aandacht te richten op het op korte termijn realiseren van een opdracht, in plaats van op de (ontwikkeling van) de eigen werknemers. Andere, vergelijkbare geluiden waren bijvoorbeeld dat financiële druk en personele schaarste ook de aandacht opeisen. Bij een toenemend gevoel van 'moeten roeien met de riemen die je hebt' is het lastig om een perspectief op de langere termijn te houden. Tegelijkertijd verwoordde deze ondernemer, net als anderen, het belang van leren en ontwikkelen en het hebben van een leercultuur. Er lijkt daarom bij de gesprekspartners die zich bij de gesprekstafels aansloten, en daarmee een belangstelling voor het thema leercultuur toonden, sprake te zijn van handelingsverlegenheid.

Er is aan verschillende leertafels verwoord dat leiderschap gericht op ontwikkeling een belangrijke, zo niet de belangrijkste, bijdrage aan een leercultuur kan leveren. Ook zien sommige deelnemers mogelijkheden om zelf als leidinggevende richting te geven aan een leercultuur. Maar er zijn ook uitingen gedaan dat dit laatste juist lastig is. Zo geven leidinggevendenden aan dat collega's soms niet bezig zijn met leren en ontwikkelen (bewustwording), dat zij er zelf niet aan toe komen om zich met leren en ontwikkelen bezig te houden (drempels), of dat ze, hoewel ze van alles hebben ingericht, toch die leercultuur niet goed de ruimte kunnen geven en er 'meer' nodig lijkt te zijn (ontwikkelvragen). Hoewel deze uitingen niet door dezelfde personen zijn gedaan en voor een deel zelfs niet expliciet zijn verwoord maar eerder door de gespreksleiders uit de gang van zaken aan de leertafels zijn afgeleid, lijkt er over de hele linie duidelijk behoefte te bestaan aan meer dialoog en kennis over leren en ontwikkelen.

5.3 Gesprek langs bouwstenen

Als gespreksleidraad voor de tafels zijn de in hoofdstuk 2 geïntroduceerde zes bouwstenen van een leercultuur gebruikt. Hieronder beschrijven we wat ons is opgevallen in de gesprekken die raken aan deze bouwstenen. We geven per bouwsteen aan wat volgens ons een samenvatting zou kunnen zijn van de verschillende "stemmen" aan de verschillende tafels. Daarbij merken we op dat deze weergave een combinatie is van wat wij als begeleiders van de leertafels hebben gehoord en hoe wij daar gezamenlijk door interpretatie achteraf samenhang in aanbrengen.

Inhoud van het werk

De inhoud van het werk kan voor ondernemers en leidinggevendenden een middel zijn waarmee het leren en ontwikkelen van medewerkers wordt geïnitieerd en geprolongeerd.

Het idee dat leren en ontwikkelen vooral ontstaat en doorgaat tijdens het werk is een geluid dat vaker is geuit en de inhoudelijke kenmerken van het werk doen er dan toe. Afwisseling in taken, werkzaamheden en werkplekken stimuleert werknemers om na te denken en stil te staan bij het eigen werk, en dit daagt werknemers uit om nieuwe kennis en vaardigheden op te doen.

Bij het sleutelen aan de inhoud van het werk leken twee uitdagingen naar voren te komen. Ten eerste is het de vraag hoe autonomie en eigenaarschap in het werk kunnen worden gerealiseerd. Er wordt verwoord dat medewerkers autonomie in het werk nodig hebben, maar die autonomie ontstaat niet zomaar als er ruimte wordt gegeven aan medewerkers. Deze ruimte moet wel door medewerkers (kunnen) worden ingenomen.



Het goed organiseren van dit samenspel tussen het in-beweging-brengen van, en het bieden van bewegingsruimte voor verschillende medewerkers lijkt uitdagend.

Ten tweede lijkt men naar een balans te moeten zoeken tussen de persoonlijke ontwikkeling en de ontwikkeling van de eigen (mkb-)organisatie. Er is door sommige deelnemers aangegeven dat de vraag naar individuele maatwerktrajecten toeneemt. Volgens een deelnemer is dit zeker het geval bij ambitieuze medewerkers die zich willen opscholen in hun vakgebied. Een dergelijk ontwikkelingspad drijft soms wat weg van de inhoud van het bestaande werk.

Op vergelijkbare wijze is verwoord dat er bij jonge medewerkers meer aandacht gevraagd wordt voor de balans tussen privé en werk, en dat de vraag om scholing lijkt te moeten aansluiten bij persoonlijke behoeften en niet



alleen bij wat er nodig is in het bedrijf. Hoewel dat misschien niet meteen in het belang van de organisatie is, zien deelnemers wel het belang om daarin mee te gaan omdat zij het personeel dat zij hebben graag behouden. Tegelijkertijd geven sommige deelnemers aan weinig kennis te hebben over wat de jongere generatie bezighoudt en welke waarden voor hen belangrijk zijn. Het lijkt dus aan te bevelen om meer te investeren in het binden en boeien van ambitieuze en jonge medewerkers.

Ruimte en veiligheid om te ontwikkelen

Ruimte en veiligheid ontstaan in sociale interactie. Het geven en nemen van ruimte hangt volgens sommige deelnemers af van het zelfvertrouwen en de eigenwaarde van de aanwezige individuen. Deze deelnemers geven aan dat er een groep is die zich niet wil ontwikkelen. Bij deze groep voelen zij soms een sterke handelingsverlegenheid. De

uitdaging is dan om personen en teams wel het vertrouwen en ook het eigenaarschap te geven maar toch ook goed in de gaten te houden hoe dit vervolgens wordt ingevuld. Volgens deelnemers heeft namelijk niet elke medewerker behoefte aan meer autonomie in het werk. In de gesprekken wordt aangegeven dat dat te maken kan hebben met een behoefte aan veiligheid en angst voor nieuwe dingen, die ook terechte emoties teweeg kunnen brengen. Tegelijkertijd zijn er ook mensen die zich juist graag willen ontwikkelen en de autonomie daartoe in het werk sterk omarmen. Ruimte en veiligheid om te experimenteren en te ontwikkelen lijkt daarmee niet een 'knop' waar door leidinggevenden aan kan worden gedraaid, maar eerder een uiting van de interactie tussen leidinggevende en werknemers, en tussen werknemers onderling op de werkvloer.

Samenwerken en teamontwikkeling

In (mkb-)organisaties lijkt men te zoeken naar manieren om onderlinge sociale relaties zodanig te versterken dat medewerkers elkaar kunnen stimuleren in het leren en ontwikkelen. Niet zozeer het leren door samenwerking, maar eerder het leren samen te werken lijkt een urgent thema voor (mkb-)organisaties. Een vraag en uitdaging die in de gesprekken naar voren is gekomen is hoe de meerwaarde van het samenwerken in een team kan worden gerealiseerd. Oftewel: hoe zou een groep medewerkers zo ondersteund kunnen worden dat individuele werkzaamheden gezamenlijk meer zijn dan alleen een optelsom van activiteiten? En: hoe kan de interactie tijdens het werk zo worden gestimuleerd dat men van elkaar leert en "elkaar op een hoger plan tilt"?

Tegelijkertijd hebben sommige deelnemers ook aangegeven te worstelen met het leidinggeven aan mensen die het leren en ontwikkelen in een team ondermijnen, of met een bestaande werkcultuur die een leercultuur kan verhinderen. Het zou, volgens deze deelnemers, goed zijn als men met deze mensen leert omgaan, om zo de werkcultuur om te kunnen zetten in een 'leerwerkcultuur'.

Meer in het bijzonder zijn het collectief leren door gezamenlijke trainingen, bedrijfsbezoeken of teamoverleggen genoemd als middelen voor leidinggevendenden om een leercultuur te stimuleren.

Leiding geven gericht op ontwikkeling

Een leidinggevende is volgens een groot aantal deelnemers een rolmodel op verschillende manieren. Leidinggevendenden moeten 'er zijn', zowel fysiek als in gedachten. Hen wordt aangeraden aandacht voor de mensen te hebben en in gesprek te gaan met hun medewerkers om ze te leren kennen. Deelnemers geven aan dat dit zich kan uiten door vragen te stellen en goed te luisteren (zonder dat het een trucje wordt). Voor een aantal deelnemers is het op het juiste moment en de juiste manier aandacht hebben voor medewerkers de basis van *maatwerk*.

Het daadwerkelijk kennen van de mensen kan volgens een aantal deelnemers het beste gepaard gaan met een kennen van zichzelf. Men lijkt hier te spreken van 'zelfbewust leiderschap', om zo de eigen blinde vlekken te onderkennen en tot empathisch begrip van de leefsituatie van werknemers te kunnen komen. In onze reflectie op de leertafels leek het zijn van een rolmodel typisch een eigenschap waarbij de eerder genoemde drempels zich weer kunnen voordoen: men kan zich nog niet bewust zijn als rolmodel te kunnen dienen (kennis of bewustwording), men kan het wel willen zijn maar niet weten hoe (vaardigheden en overige drempels), en men kan daadwerkelijk als rolmodel functioneren maar daarin ook ontwikkelvragen hebben.

Organisatie (in)gericht op ontwikkeling

De structuur en inrichting van systemen om een leercultuur te faciliteren zijn er binnen organisaties vaak wel, maar een lange termijnvisie op leren en ontwikkelen ontbreekt. Zo werd er verwoord dat leidinggevendenden meestal eerder bezig zijn met korte-termijnplanningen en niet met lange-termijn strategische personeelsplanning en opleidingsplannen. Bij de deelnemers zijn de HR-instrumenten voor leren en ontwikkelen vaak wel aanwezig. Elk bedrijf heeft wel een cyclus en format voor functionerings- of ontwikkelgesprekken en in toenemende mate zien deelnemers ook leermanagementsystemen. Maar dezelfde deelnemers geven aan dat functionerings- of ontwikkelgesprekken niet overal consequent worden uitgevoerd. Een genoemde reden was dat dergelijke gespreksrondes minder relevant lijken als werknemers langer in dienst zijn, waardoor regelmatig gesprekken worden overgeslagen. Een andere genoemde reden was dat sommige leidinggevendenden te veel medewerkers hebben en er simpelweg niet aan toe komen.



5.4 Reflectie en conclusie

Leer- en Ontwikkelcultuur MKB Noord Nederland

Het belang van leren en ontwikkelen wordt door werkgevers erkend, maar het is niet eenvoudig daar vorm en inhoud aan te geven. Woorden als 'balans', 'maatwerk' en 'prioritering' vallen veelvuldig. Werkgevers geven aan dat onder de oppervlakte een dagelijkse werkelijkheid schuilgaat waarin 'productie', 'leveren aan klanten', maar ook de bestaande werkcultuur soms het leren en ontwikkelen in de weg staat. We zien en horen veel goede wil, maar ook handelingsverlegenheid om een consistente leer- en ontwikkelcultuur van de grond te krijgen.

Rol kennisinstellingen

ROC's, hogescholen en de RUG kunnen hier een belangrijke rol vervullen, maar worden door gesprekspartners toch vooral gezien als opleidingsaanbieder. En daarbij staan deze onderwijsinstellingen ook nog eens ver af van de praktijk, zo valt op te tekenen uit de gesprekken. De breed gedeelde wens van deelnemers aan de leertafels is dat de aansluiting van het mkb met bestaande en nieuwe opleidingen zo goed mogelijk op maat gesneden moet worden. Dit vereist flexibele en modulaire opleidingssystemen, en het meedenken vanuit opleidingen met bestaande bedrijfsculturen en -belangen.

Hoewel de deelnemers goed te spreken waren over de kwaliteit van de mbo- en hbo-opleidingen, werd er vaak opgemerkt dat hier ook ruimte is voor verbetering. Men dacht hier met name aan de actualiteit van de lesstof, de gebruikte machines en materialen, de flexibiliteit van de opleidingsinstellingen (bijv. het aanbieden van onderwijs in de avonden en vakanties) en de mogelijkheid om in de praktijk op te leiden en te examineren.

Ook worden nieuwe rollen vanuit de onderwijsinstellingen als leercoach of (strategisch HR-) sparringpartner her en der wel toegejuicht maar zijn deze nog schaars en vrij onbekend bij werkgevers. Door het noemen van voorbeelden als Leer- en ontwikkelcoach (LOC), Menukaart ondersteuning, HR-instrumenten, aanbieden van Masterclasses, werden deelnemers enthousiast en ging het meer leven.

Box 5.2: Geopperde wensen voor de kennisinstellingen.

- Flexibel, actueel, modulair onderwijs bieden met certificeerbare deeltrajecten
- EVC- en skills-valideringstrajecten
- Bevorderen collectiviteit, bundelen van opleidingsvragen en uitwisselen personeel
- Leiderschaps-ontwikkeling, spiegelen en coachen Ondersteunen bij opleidingsvragen
- Kortere opleidingen aanbieden
- Meer online aanbod
- Hbo-opleidingen moeten veel meer praktisch opleiden. Afgestudeerden zijn nu alleen maar theoretisch vaardig maar weten niets van de praktijk.
- Hybride leren en werken, meer BBL

Samenwerking kennisinstellingen

Om bedrijven te faciliteren bij een succesvolle aanpak voor het komen tot een leer- en ontwikkelcultuur, in het bijzonder om informeel leren te stimuleren en leerrijke werkomgevingen te creëren, streven we naar gezamenlijke kenniscreatie. Door te zorgen voor een **kennisplatform** voor effectieve interventies en maatregelen, die ook daadwerkelijk voldoen aan de behoefte vanuit bedrijven én individuen, kunnen deze binnen het netwerk verder ontwikkeld en gedeeld worden. Zo'n podium kan ook worden gebruikt om te experimenteren met andere vormen van leren en ontwikkelen en andere vormen om dat leren en ontwikkelen te begeleiden, alsook het gezamenlijk aanpakken van problemen.

Organisatie verbinden met de externe omgeving

Voor MKB-bedrijven is samenwerking (in de regio) noodzakelijk, bijvoorbeeld op het terrein van productontwikkeling, logistiek of levering van grondstoffen. De samenwerking op het gebied van personele vraagstukken staat echter nog in de kinderschoenen. Wel komt mede door de krapte op de arbeidsmarkt samenwerking langzaam op gang, bijvoorbeeld door uitwisseling van personeel. Daarnaast zijn er voorbeelden van bedrijven die gezamenlijk opleiden, bijvoorbeeld in de techniekbranche in de regio Emmen.

Hierin zien de deelnemers voor de toekomst kansen, hoewel er ook koudwatervrees is dat eigenhandig opgeleid personeel wordt 'weggekaapt' en vervolgens gaat werken bij een concurrent of samenwerkingspartner elders. Onderlinge samenwerking (in de regio) biedt met andere woorden kansen maar kan ook spanningen opleveren.

Uit de enquête blijkt overigens dat deze bouwsteen in verhouding laag scoort. Grotere bedrijven stimuleren hun medewerkers bijvoorbeeld weinig om kennis te vergaren over de ontwikkelingen in de markt en de eigen concurrentiepositie. MKB-bedrijven moeten juist snel kunnen inspelen op die ontwikkelingen en zijn daardoor beter op de hoogte, zo bleek uit de gesprekken.



6 Bijlagen

6.1 Rollen van actoren rond scholing

De rol van de overheid

De overheid zet vooral in op het stimuleren en faciliteren van een leven lang ontwikkelen. In dat kader is er in de loop der jaren een groot aantal financiële regelingen in het leven geroepen om LLO te bekostigen en te bevorderen. In de 'Notitie over de kosten en baten van Leven Lang Ontwikkelen' is geprobeerd om de grootste jaarlijkse geldstromen die direct verbonden zijn aan een leven lang ontwikkelen in kaart te brengen.³⁷

Dat levert het volgende overzicht op voor de Rijksoverheid:

- Stap-budget (2019-2023): €190 miljoen
- Vrijstelling studie en scholing in de Loonheffing: €1,8 miljard
- MKB! Idee & SLIM-regeling: 57 miljoen
- NL leert door (COVID-19 steunmaatregel): €50 miljoen

Maar er is nog veel onduidelijk als het gaat om de uitgaven aan LLO. Dit wordt mede veroorzaakt door de versplinterde verantwoordelijkheid tussen onder andere departementen en de tijdelijke aard van veel regelingen.

Groot (2016) toont aan, op basis van een zeer grove berekening, dat de overheid ruim €188 miljoen aan belastingsubsidies, zo'n €134 miljoen aan scholing voor re-integratie en zo'n €70 miljoen aan volwassenonderwijs uitgeeft.³⁸ De Commissie vraagfinanciering mbo (Commissie Sap, 2017) schat in dat in 2017 de overheid in totaal €1,1 miljard heeft uitgegeven aan scholing.³⁹ Dit bedrag is daarbij opgebouwd uit €200 miljoen scholingsaftrek, €100 miljoen voor vouchers voor werklozen en 50-plussers en de publieke bekostiging van mbo en hbo instellingen voor post-initiële studenten (€300 miljoen in het mbo en €500 miljoen in het hbo). Daarbij plaatst ook de Commissie Sap de kanttekening dat niet al deze kosten eenduidig te herleiden zijn.

³⁷ TK (2020). Eindnotitie 'Kosten en baten van Leven Lang Ontwikkelen'. Tweede Kamer, vergaderjaar 2019-2020, 30012, blg-940543.

³⁸ Groot, W. (2016). De financiering, organisatie en bekostiging van leven lang leren in Nederland. Maastricht: Universiteit Maastricht.

³⁹ Commissie vraagfinanciering mbo (2017). Doorleren werkt: Samen investeren in nieuwe zekerheid.

Het wekt dan ook geen verbazing dat de SER al in 2017 het advies geeft aan het kabinet om te komen tot een strategische beleidsagenda voor een leven lang ontwikkelen om zo de samenhang in het beleidsinstrumentarium te vergroten, de effectiviteit te bevorderen, de voortgang beter te bewaken en de meerwaarde te vergroten. Overigens draait het daarbij niet alleen om een duidelijk overzicht van initiatieven vanuit de overheid, maar ook van initiatieven van andere actoren zoals bv. de O&O fondsen.⁴⁰

In de Routekaart (Tweede Kamer, 2019-2020) wordt, in antwoord hierop, aangegeven dat het kabinet een landelijk scholingsportaal gaat opzetten dat zowel werkenden en werkzoekenden als de professionals die hen ondersteunen, inzicht moet geven in de vele mogelijkheden voor leren en ontwikkelen en de daarvoor beschikbare budgetten (zowel privaat als publiek). In 2019 is er een haalbaarheidsonderzoek uitgevoerd voor het oprichten van zo'n platform, met de werktitel ikwilverderleren.nl.⁴¹ Hierin wordt het advies gegeven om een digitaal scholingsplatform te ontwikkelen dat inzicht geeft in scholingsmogelijkheden, financiële mogelijkheden en tegemoetkomingen, en ontwikkelingen op en nieuws over de arbeidsmarkt. Tot op heden is dit scholingsplatform echter nog niet gerealiseerd.

De rol van werkgevers

Ook werkgevers zijn een belangrijke financier van een leven lang ontwikkelen. Uit het 'Onderzoek Bedrijfsopleidingen' blijkt dat in 2020 in 77% van de bedrijven tenminste één werknemer een bedrijfsopleiding⁴² gevolgd heeft (in 2015 was dit 85%) en in 65% van de bedrijven tenminste één werknemer een cursus heeft gevolgd (in 2015 was dit 76%). Het onderzoek is daarbij verricht onder bedrijven met 10 of meer werknemers in de particuliere sector. Het aandeel werknemers dat een cursus volgt is kleiner voor kleinere bedrijven (59%) dan voor middelgrote (84%) en grote bedrijven (92%).⁴³ In totaal heeft 39% van de werknemers een cursus gevolgd, waarbij een werknemer gemiddeld genomen 15 uur heeft besteed aan de cursus. Daarbij is het aandeel uren dat besteed is aan interne cursussen (cursussen die door het bedrijf zelf ontworpen en georganiseerd zijn) en aan externe cursussen (cursussen die door een andere organisatie zijn ontworpen en georganiseerd) aan elkaar gelijk. Werkgevers hebben gemiddeld 1350 euro aan een cursus per deelnemer uitgegeven (exclusief gemiste arbeidsuren), inclusief gemiste arbeidsuren was dit 2610 euro. Dit kwam overeen met respectievelijk 1,2% en 2,3% van de totale arbeidskosten van de werkgever. Bedrijven die geen opleidingsactiviteiten hebben aangeboden aan hun werknemers geven als belangrijkste reden daarvoor dat de bestaande kwalificaties, vaardigheden en competenties van de werknemers voldoen aan de huidige behoefte van de organisatie (58%) en dat de organisatie mensen in dienst heeft genomen met de benodigde kwalificaties, vaardigheden en competenties (31%).⁴⁴

Als we kijken naar de meest recente cijfers over de totale uitgaven van werkgevers aan scholing van werknemers, dan blijkt dat in 2017 werkgevers in totaal bijna €7 miljard uitgaven aan scholing van werknemers. Daarbij werd het meest uitgegeven aan hbo/wo scholing (ruim €3,5 miljard) en het minst aan basisscholing (154 miljoen euro) en vmbo-scholing (632 miljoen euro). Aan MBO-scholing werd €2,6 miljard besteed (Commissie vraagfinanciering mbo, 2017).⁴⁵

40 SER (2017). Het nieuwe leren. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.

41 De Vries, G. (2019). Ik wil verder leren.nl: Rapport verkenning haalbaarheid digitaal scholingsplatform.

42 CBS (2022). Bedrijfsopleidingen; deelname, kosten en beleid [Dataset]. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=4E3D#/CBS/nl/dataset/81848NED/table>.

43 CBS (2022, 2 december). Vooral bij kleine bedrijven minder cursussen in 2020. CBS.nl. Geraadpleegd op 13 september 2023, van <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2022/48/vooral-bij-kleine-bedrijven-minder-cursussen-in-2020>.

44 CBS (2022). Bedrijfsopleidingen; deelname, kosten en beleid [Dataset]. Geraadpleegd van <https://opendata.cbs.nl/statline/?dl=4E3D#/CBS/nl/dataset/81848NED/table>.

45 Commissie vraagfinanciering mbo (2017). Doorleren werkt: Samen investeren in nieuwe zekerheid.

Overigens betalen werkgevers niet alleen direct mee aan de scholing van hun werknemers, maar gebeurt dit ook indirect via de bijdrage aan O&O-fondsen. Werkgevers dragen een percentage van hun loonsom af aan de O&O-fondsen en de O&O-fondsen gebruiken deze inkomsten weer voor financiering van scholing voor werknemers. Een vorm van financiële ondersteuning die vanuit veel O&O-fondsen wordt aangeboden is een financiële bijdrage aan de werkgever voor scholing van zijn werknemers. Dit alles maakt dat het moeilijk is om te bepalen hoeveel geld de werkgevers daadwerkelijk uitgeven aan scholing van hun werknemers.

De rol van O&O-fondsen

Sectorale opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) zijn stichtingen die door sociale partners worden bestuurd. Het zijn private organisaties die het optimaliseren van de werking van de sectorale arbeidsmarkten als doel hebben, door te investeren in de opleiding en ontwikkeling van werknemers. De eerste O&O-fondsen werden al opgericht in 1947, maar pas in de jaren tachtig en negentig namen de O&O-fondsen een grote vlucht: 38% van de O&O-fondsen werd opgericht in de jaren tachtig en 42% in de jaren negentig.⁴⁶ De O&O-fondsen gaven daarbij invulling aan de wens om economisch herstel en werkgelegenheid te bevorderen en tegelijkertijd loonmatiging te betrachten. Scholingsafspraken konden daar aan bijdragen doordat een deel van de theoretische loonruimte in scholingsfondsen werd gestopt, waardoor werknemers hun verdere opleiding konden bekostigen. Tegelijkertijd was het ook nog een nuttige investering voor werkgevers omdat scholing van werknemers kan bijdragen aan productiviteitsverhoging en rendementsverbetering.⁴⁷

Het aantal O&O-fondsen in Nederland fluctueert doordat er nieuwe fondsen ontstaan, fondsen worden opgeheven en fondsen fuseren. Volgens het meest recente onderzoek van het ECBO waren er 91 fondsen in 2022.⁴⁸

De oprichting van een O&O-fonds vloeit meestal voort uit scholingsafspraken die zijn vastgelegd in een CAO. In 2020 had 99% van de werknemers met een CAO in hun CAO één of meer afspraken staan over scholing. Het kan daarbij gaan om de verplichting van de werknemer om zich te laten scholen (65%), het recht van de werknemer om zich te scholen (33%), of de gelegenheid voor een werknemer om zich te scholen (30%).⁴⁹ Wanneer een O&O-fonds een directe relatie heeft met een CAO kan het O&O fonds na een verzoek van de sociale partners aan de minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid algemeen verbindend (AVV) worden verklaard. Een AVV O&O-fonds legt ook verplichtingen op aan werkgevers en werknemers die niet zijn aangesloten bij de desbetreffende brancheorganisaties.

46 Waterreus, J.M. (1997). O&O-fondsen onderzocht: Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen en de scholing van werknemers. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie; Waterreus, J.M. (2002).

O&O-fondsen op herhaling: Stand van zaken scholingsfondsen 2002. Amsterdam: Max Goote Kenniscentrum voor Beroepsonderwijs en Volwasseneneducatie.

47 Lieshout, H. van, Kamphuis, P., Jellema, F., & Wilthagen, T. (2005). Postinitiële scholing: van patstelling naar pact. Groningen: Lectoraat Arbeidsverhoudingen, Hanzehogeschool Groningen.

48 Coenen, J., Bremer, B., Kleinendorst, W., Nieuwenhuis, L., Rens, M., & Weeseling, R. (2022). Vijfde O&O-Monitor. 's-Hertogenbosch: Expertisecentrum Beroepsonderwijs (ECBO).

49 Coenen, C., Prostran, J., & Junger, L. (2021). Leren en ontwikkelen. Den Haag: Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid.

Hoewel de doelstellingen van de O&O fondsen tegenwoordig breder zijn dan alleen het opleiden en ontwikkelen van werknemers (denk bv. ook aan het (laten) uitvoeren van onderzoek naar de in-, -door-, en uitstroom op de arbeidsmarkt, het geven van voorlichting, het organiseren en uitvoeren van activiteiten ten behoeve van instroom, en het voorkomen van uitval en uitstroom), is duurzame inzetbaarheid, en daarmee de opleiding en ontwikkeling van werknemers, nog steeds één van de belangrijkste doelstellingen van de O&O-fondsen. Zo geeft in een onderzoek van het ECBO onder 91 O&O fondsen 96% van de O&O-fondsen aan hier activiteiten voor uit te voeren.⁵⁰

Opleiding en ontwikkeling is een breed begrip. Het ECBO heeft op basis van onderzoek onder 91 O&O-fondsen vier categorieën van bestedingsdoelen van O&O-fondsen op het gebied van opleiding en ontwikkeling geïdentificeerd:

- Subsidiëren van opleiding, cursussen en/of scholingstrajecten
- Coördineren, en/of stimuleren van opleiding, cursussen en/of scholingstrajecten
- Bewaken en bevorderen van kwaliteit van het (beroeps)onderwijs
- Aanbieden en verzorgen van een eigen O&O aanbod

In ditzelfde onderzoek is de O&O fondsen ook gevraagd naar de voornaamste opleidings- en ontwikkelingsactiviteiten die binnen het fonds worden ondernomen, hier kwam het volgende beeld uit:⁵¹

Tabel 6.1: Overzicht van Opleidings- en Ontwikkelingsactiviteiten binnen O&O-fondsen. Bron: Coenen et al., 2022.

	Percentage O&O-fondsen
Subsidiëren van scholings- en opleidingsactiviteiten	8,8%
Onderzoek doen naar ontwikkelingen op de arbeidsmarkt	6,7%
Geven van voorlichting over scholings- en opleidingsmogelijkheden	11,3%
In kaart brengen van behoefte aan scholings- en opleidingsactiviteiten	9,3%
(Mede) ontwikkelen van scholings- en opleidingsactiviteiten	7,9%
Financieren van scholings- en opleidingsactiviteiten	8,0%
(Mede) ontwikkelen van lesmateriaal	6,9%
Bewaken van de onderwijskwaliteit	12,0%
Verzorgen van scholings- en opleidingsactiviteiten	7,9%
Anders, namelijk	4,8%

Ondanks dat de verschillende O&O-fondsen dus op verschillende wijze invulling geven aan de opleiding- en ontwikkelingsactiviteiten die ze aanbieden in het kader van een leven lang ontwikkelen, komt er één gemene deler naar voren: vanuit de O&O-fondsen wordt er steeds meer ingezet op het ontwikkelen van een leer- en ontwikkelcultuur, zowel op organisatieniveau als op het niveau van de individuele werknemer die de regie moet nemen voor zijn eigen (loopbaan)ontwikkeling.⁵²

50 Coenen et al. (2022), op cit.

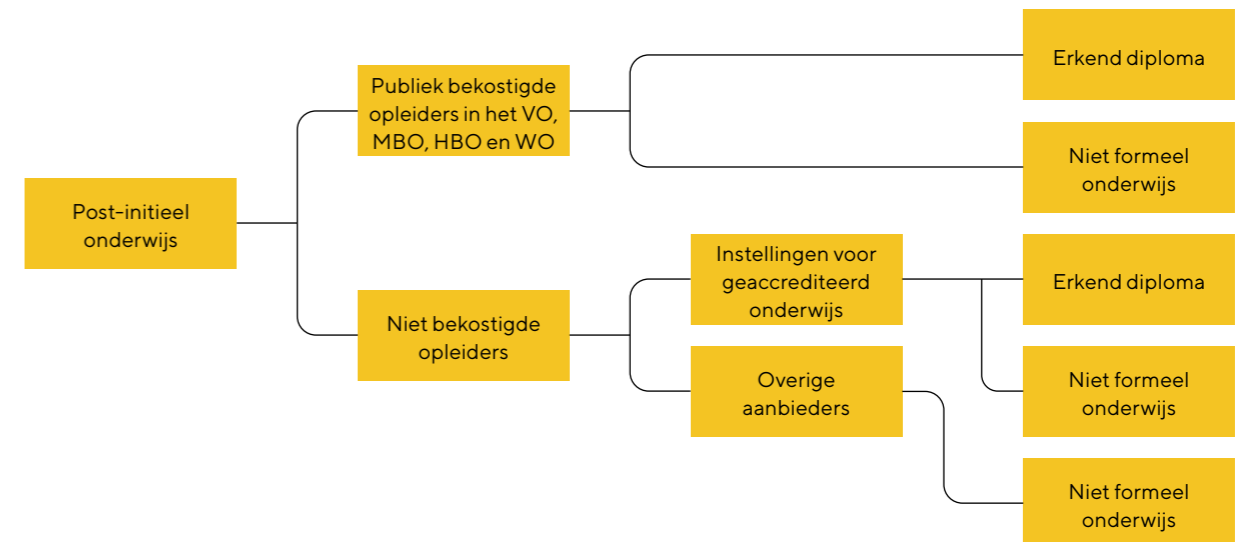
51 Coenen (2022), op cit.

52 Samenwerkende O&O organisaties (2018). Een doorbraak op leercultuur: O&O organisaties samen sterk voor een Leven Lang Ontwikkelen, p. 4. Geraadpleegd op 15 september 2023, van <https://www.oof.nl/cms/streambin.aspx?documentid=3420>.

De rol van het onderwijs

Het onderwijs speelt een rol in LLO doordat het post-initieel onderwijs kan aanbieden. Daarbij kan post-initieel onderwijs gedefinieerd worden als het onderwijs dat wordt gevolgd nadat de initiële opleiding, dat wil zeggen de oorspronkelijke onderwijsloopbaan, is afgerond, dan wel het onderwijs gevolgd door 25-plussers. Het gaat dus om onderwijs nadat iemand is toetreden tot de arbeidsmarkt, waarbij het kan gaan om op-, her-, en bijscholing van zowel werkenden als werkzoekenden.⁵³ Volgens het SEO (2022) ziet de scholingsmarkt voor post-initieel onderwijs er als volgt uit:

Figuur 6.1: De scholingsmarkt voor post-initieel onderwijs (Prins, Tieben & ter Weel, 2022).



Het post-initieel onderwijs kan onderverdeeld worden in door de overheid bekostigd en niet-bekostigd onderwijs. Bij bekostigd onderwijs betaalt de overheid de onderwijsinstellingen om opleidingen te verzorgen. Bij niet-bekostigd onderwijs betaalt de overheid de onderwijsinstellingen niet om opleidingen te verzorgen. Er wordt dan ook wel gesproken over particulier onderwijs.

Binnen het bekostigd onderwijs kan er onderscheid gemaakt worden tussen formeel onderwijs (waarbij de opleiding afgesloten wordt door het behalen van een officieel erkend diploma of certificaat) of niet-formeel onderwijs, waarbij dat niet het geval is (denk bv. aan het volgen van een cursus of training). Ook binnen het niet-bekostigde onderwijs kan er sprake zijn van formeel en niet formeel onderwijs. Particuliere onderwijsinstellingen kunnen namelijk hun opleidingen laten accrediteren, waarbij er door de NVAO wordt bepaald of de opleiding voldoet aan alle wettelijke vereisten. Als dat het geval is kan ook een opleiding die aangeboden wordt door een particuliere onderwijsinstelling afgesloten worden met het behalen van een officieel erkend diploma of certificaat. Er wordt dan ook wel gesproken over instellingen voor geaccrediteerd onderwijs. Wanneer een opleiding niet geaccrediteerd is, wordt er alleen niet-formeel onderwijs aangeboden. Zoals te zien is in figuur 1 wordt formeel en niet-formeel onderwijs aangeboden door zowel publieke als private onderwijsinstellingen.

53 Prins, H., Tieben, B., & ter Weel, B. (2022). Scholing en training voor werkenden: Analyse van het speelveld voor publieke en private aanbieders van post-initieel onderwijs. Amsterdam: SEO economisch onderzoek.

Niet-bekostigde opleiders

In 2020 heeft het SEO uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar private aanbieders van bedrijfsopleidingen (ook wel post initieel onderwijs genoemd). Voor de definitie van de beroepsopleiding is daarbij door het SEO aangesloten bij de btw-richtlijn van de belastingdienst:

“De kern van het begrip beroepsopleiding is dat de opleiding een rechtstreeks verband heeft met een vak of een beroep. Het kan gaan om herscholing maar ook om cursussen gericht op het functioneren van personen in een toekomstige werkring. Van belang is dat onderwijs gericht op vaardigheden en kennis voor de persoonlijke levenssfeer buiten de definitie beroepsopleiding valt”.⁵⁴

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een enquête die is uitgezet onder 256 private aanbieders van bedrijfsopleidingen (in totaal waren er in 2021 32.084 opleidingsbedrijven ingeschreven in de Kamer van Koophandel (KvK)). Op basis van het enquêteonderzoek en de gegevens uit het Handelsregister van de KvK zal hieronder een beeld worden geschetst hoe de private markt voor beroepsopleidingen er in 2020 en 2021 uitzag.⁵⁵

Van de 32.084 opleidingsbedrijven die in 2021 ingeschreven stonden bij de KvK was het merendeel (bijna 90%) actief in de branche voor bedrijfsopleiding- en training. Daarbij gaat het zowel om zzp'ers als om bedrijven met personeel. Ruim 85,2% van de bedrijven met personeel had twee tot tien werknemers in dienst. In de totale populatie van opleidingsbedrijven zijn er slechts vijf grote bedrijven die meer dan 500 werknemers in dienst hebben. Van de 256 opleidingsbedrijven die de enquête hebben ingevuld, heeft het grootste deel twee tot en met vijf vestigingen (39%) en 35% slechts 1 vestiging. Bedrijfsopleidingen met zes tot en met tien, of meer dan tien vestigingen komen relatief weinig voor (beide 13%). Daarbij geeft van de 220 bedrijven die hun opleidingen alleen in Nederland aanbieden ruim 60% aan dat ze in minimaal vier verschillende provincies actief zijn, is ongeveer 30% actief in maximaal drie verschillende provincies en is een kleine tien procent alleen actief in de eigen woonplaats of gemeente.

Driekwart van de bedrijven geeft aan dat ze minstens één opleiding aanbieden die niet leidt tot een wettelijk branche- of beroepscertificaat, ruim 40% van de bedrijven biedt wel minstens één opleiding aan die leidt tot een wettelijk, branche- of beroepscertificaat, en een kleine 20% biedt minstens één opleiding aan die leidt tot een mbo- of hbo-diploma. Daarbij bieden de meeste aanbieders opleidingen aan op het hbo-niveau (64,5%), gevolgd door het mbo-niveau (57,4%). Private werkgevers waren de belangrijkste afnemers van de opleidingsmarkt: 83,2% van de bedrijven geeft aan voor private werkgevers te werken, 69,5% geeft aan voor publieke werkgevers te werken en ruim de helft heeft ook voor particulieren gewerkt.

De meeste bedrijven geven aan dat ze in 2020 tussen de nul en tien verschillende opleidingen aanboden (ruim 60%) en ruim 20% van de bedrijven biedt 10 tot 25 verschillende opleidingen aan. Bedrijven die meer dan 25 opleidingen (een kleine 10%) en meer dan 100 opleidingen aanbieden (ongeveer 2%) komen maar weinig voor. De opleidingen worden nog steeds het meest aangeboden in de vorm van contactonderwijs (65%), maar blended onderwijs en afstandsonderwijs/e-learning worden ook relatief vaak aangeboden (respectievelijk 47% en 45% van de bedrijven biedt deze onderwijsvormen aan). Daarbij bieden de meeste bedrijven slechts één opleidingsvorm aan (bijna 40%). De meeste bedrijven (ruim de helft) bieden opleidingen aan die maximaal 5 dagen duren en ruim een derde van de bedrijven organiseert eendagsopleidingen.

⁵⁴ Tieben, B., & Koeman, N. (2021). Marktmonitor private aanbieders van beroepsopleidingen. Amsterdam: SEO economisch onderzoek.

⁵⁵ De enquête is uitgezet in 2020 en gegevens van de Kamer van Koophandel zijn opgevraagd in mei 2021.

Slechts 18,8% van de bedrijven geeft aan dat zij opleidingen aanbieden met een looptijd van 1 tot 2 jaar, en dit percentage daalt naar 1,2% voor opleidingen die meer dan vier jaar duren. Binnen het post-initieel onderwijs is er dus het meest sprake van kortdurende cursussen of trainingen.

Als laatste was er in 2020 een totale marktomzet van €3,9 miljard. Bedrijven met personeel hadden daarbij een omzet van €2,6 miljard, en bedrijven zonder personeel hadden een omzet van €1,3 miljard.

Bekostigde opleiders

Op basis van gegevens van het CBS is er geen eenduidig inzicht te geven in de scholingsmarkt van bekostigde opleiders. Tot en met 2009 publiceerde het CBS een dataset over deelname aan post-initieel onderwijs waarbij post-initieel onderwijs werd gedefinieerd als *“onderwijs dat iemand volgt na zijn eerste, oorspronkelijke onderwijsloopbaan in het voltijdonderwijs.”* Hier vielen alle deeltijdopleidingen en cursussen onder en ook voltijdopleidingen als in de periode vóór het volgen van de voltijdopleiding de onderwijsloopbaan van de deelnemer minimaal vijf jaar onderbroken was geweest. Tegenwoordig publiceert het CBS deze dataset niet meer. In plaats daarvan publiceert het CBS de dataset *“Leven Lang Leren”*. In deze dataset staan cijfers over het volledige volwassenonderwijs en hier valt ook het initieel onderwijs onder. Hierdoor is het moeilijk om precies in kaart te brengen hoe de scholingsmarkt voor post-initieel onderwijs eruit ziet.

In 2022 heeft het SEO, op basis van de beschikbare CBS cijfers, echter wel een inschatting gemaakt van de grootte van de scholingsmarkt voor post-initieel onderwijs door bekostigde opleiders.⁵⁶ Hieronder worden de belangrijkste conclusies van dit onderzoek kort samengevat.

Vanuit het CBS zijn per leeftijdsgroep gegevens beschikbaar over de deelname aan bekostigd- en niet bekostigd onderwijs. Hieruit blijkt dat de deelname aan bekostigd onderwijs voor de leeftijdsgroep van 25 tot 35 jaar relatief hoog is (ongeveer 10%). Dit komt vermoedelijk doordat in die leeftijdsgroep ook nog veel mensen vallen die initieel onderwijs volgen. Voor de overige leeftijdsgroepen is het deel dat bekostigd onderwijs volgt erg klein (minder dan 5%), waarbij dit percentage ook nog eens daalt naarmate de deelnemer aan het onderwijs ouder is. De aanname is dan ook dat dit deel (deelnemers tussen de 35 en 65 jaar) het post-initieel deel van de bekostigde scholingsmarkt is.

Kijken we naar de aanbodzijde van post-initieel bekostigd onderwijs, dan krijgen we te maken met soortgelijke problematiek. Tot ongeveer tien jaar geleden hanteerde het CBS nog de categorie ‘post-initieel onderwijs’ in de onderwijsstatistieken. Dan ging het om alle deeltijdopleidingen en voltijdopleidingen voor zover de deelnemer daarvoor de onderwijsloopbaan voor minstens vijf jaar had onderbroken. Inmiddels bestaat het onderscheid tussen initieel en post-initieel onderwijs niet meer in de CBS statistieken. Hierdoor is het lastig om een beeld te krijgen van het aanbod van post-initieel onderwijs door bekostigde opleiders. Er kan immers sprake zijn van overlap tussen het initieel en post-initieel onderwijs omdat deeltijdopleidingen in het bekostigd onderwijs zowel gericht kunnen zijn op initieel als post-initieel onderwijs. Hoewel op basis van de CBS cijfers dus wel geconcludeerd kan worden dat het aandeel deeltijd en duale opleidingen tussen 2016 en 2021 is gestegen van 12% naar 15% in het bekostigd hoger beroepsonderwijs, kan er geen conclusie getrokken worden over of er daarbij sprake is van post-initieel onderwijs.

⁵⁶ Prins, H., Tieben, B., & ter Weel, B. (2022). Op cit.

6.2 Investerings- en reguleringsdilemma's rond opleiden

Opleidingsinvesteringen en investeringsdilemma's

Lonen zijn één kant van de ruil die op arbeidsmarkten plaatsvindt. De andere kant wordt gevormd door de kwalificaties die de werknemer zijn werkgever ter beschikking stelt. Lonen en kwalificaties zijn niet onafhankelijk; er is een robuust verband tussen hoogst behaalde diploma en de latere beloning op de arbeidsmarkt. Een verhoging van het kwalificatiepeil van de bevolking zou dus in theorie de welvaart in een land kunnen vergroten.

Het principiële probleem daarbij is: wie investeert in de verwerving van kwalificaties? Becker (1993) heeft op dit punt een nuttig onderscheid gemaakt tussen bedrijfsspecifieke en bedrijfsoverstijgende kwalificaties.⁵⁷ In beginsel zou een 'vrije' markt tot een adequate investering in bedrijfsspecifieke kwalificaties moeten leiden. Als een kwalificatie volledig bedrijfsspecifiek is, loopt de werkgever immers niet het risico dat de werknemer na afronding van de opleiding de verworven kwalificaties bij een concurrent te gelde maakt. Bij bedrijfsoverstijgende kwalificaties loopt de werkgever dat risico wel. Het is voor hem daarom veiliger en goedkoper om de (toekomstige) werknemer (of een ander bedrijf) voor de opleidingskosten van dergelijke kwalificaties te laten opdraaien. De investeringsbeslissing in bedrijfsoverstijgende kwalificaties heeft zo voor bedrijven alle kenmerken van een klassiek prisoner's dilemma. Terwijl alle bedrijven gezamenlijk belang hebben bij een adequaat aanbod van bedrijfsoverstijgende kwalificaties, is het voor elk van hen rationeel daar niet zelf in te investeren. Zo dreigt een uit collectief oogpunt suboptimale uitkomst: een onderinvestering in bedrijfsoverstijgende kwalificaties.

In beginsel zouden werknemers de benodigde investeringen in zulke kwalificaties geheel voor eigen rekening kunnen nemen. In de praktijk treden ook voor hen belemmeringen op. Zo zullen jongeren in de regel over onvoldoende eigen middelen beschikken, zijn zij minder geneigd riskante investeringen te doen dan bedrijven en zijn er eveneens redenen waarom banken onvoldoende leningen voor dit doel zullen bieden. De dreiging van onderinvestering in kwalificaties is tenslotte des te pregnanter, daar in de praktijk weinig kwalificaties geheel bedrijfsspecifiek zijn. Het begrip transferabele scholing (scholing die in verschillende mate van nut is voor een beperkt aantal werkgevers) lijkt een meer adequate weergave van de werkelijkheid. Stevens (1994) constateert dat het sociale rendement van dergelijke kwalificaties groter is dan het gezamenlijke rendement van werkgever en werknemer, met een onderinvestering in transferabele kwalificaties als logisch gevolg.⁵⁸

Naast financieringsproblemen zijn er nog tenminste twee andere problemen die een adequaat stelsel van kwalificatievoorziening dient op te lossen.⁵⁹ Ten eerste dient de inhoud van opleidingen relevant en actueel voor (bepaalde) werkgevers te zijn. Werkgevers zijn op dat punt per definitie beter geïnformeerd dan jongeren. Zij dreigen echter - om de zojuist geschetste redenen - het accent te leggen op de bedrijfs- en functie-specifieke kwalificaties die zij vandaag nodig hebben. Daarom is hier behoefte aan enig collectief institutioneel arrangement om de inhoud van de transferabele (elementen van) opleidingen te bepalen.

Op de tweede plaats zijn de kwalificaties van sollicitanten niet vanzelfsprekend. In beginsel kan een bedrijf elke sollicitant aan een gedegen assessmentprocedure onderwerpen, maar dat is erg duur. Er is dus behoefte aan een betrouwbare vorm van externe legitimering van kwalificaties. Daar zijn verschillende mogelijkheden voor, die afzonderlijk of in combinatie kunnen worden ingezet: landelijke eindtermen, examens en opleidingsvisities.

57 Becker, G. (1993). Human capital. A theoretical and empirical analysis with special reference to education (Third edition). Chicago/London: The University of Chicago Press.

58 Stevens, M. (1994). Labour contracts and efficiency in on-the-job training. Economic journal, 104 (March), 408-419.

59 Oulton, Nicholas and Steedman, Hilary, (1994), The British System of Youth Training: A Comparison with Germany, p. 61-76. In: Training and the Private Sector: International Comparisons, National Bureau of Economic Research, Inc.

Een mogelijke oplossing om marktfalen op deze drie punten te verhelpen is overheidsingrijpen. In alle samenlevingen speelt de staat dan ook een belangrijke rol op dit terrein, wel zijn er belangrijke verschillen in de mate waarin en de manier waarop individuele staten die rol invullen. Tegelijkertijd zijn er ook belangrijke belemmeringen voor (adequaat) overheidsingrijpen. De overheid weet zelf niet welke opleidingen relevant zijn en hoe die er idealiter uit dienen te zien. Voor het vergaren van die kennis is zij afhankelijk van werkgevers en werknemers. En dat geldt eveneens voor de implementatie van opleidingen: als werknemers geen opleidingen volgen, werkgevers geen opleidingsmogelijkheden bieden en/of geen schoolverlaters rekruteren, is marktfalen slechts vervangen door overheidsfalen.

Als een 'vrije' markt tot een onderinvestering in kwalificaties dreigt te leiden en autonoom overheidsingrijpen op informatie- en implementatieproblemen stuit, kunnen associaties van werkgevers en werknemers een belangrijke intermediaire rol vervullen. Associaties van werkgevers en werknemers beschikken over meer relevante informatie om een (sectoraal) opleidingsbeleid vorm te geven dan de overheid. Een door hun eigen associaties geformuleerd beleid zal eerder door het veld worden geaccepteerd en geïmplementeerd dan eigenmachtig overheidsingrijpen. In de praktijk spelen associaties dan ook een belangrijke rol in de regulering van veel opleidingsstelsels, in het bijzonder daar waar bedrijven de belangrijkste opleider zijn, zoals in leerlingstelsels. Ook als zij geen directe rol in een opleidingsstelsel spelen zijn associaties echter van belang en wel vanwege de rol die zij in de loonvorming spelen. Hoge lonen zijn vanzelfsprekend een effectieve stimulans om (toekomstige) werknemers tot een investering in hun eigen kwalificaties te verleiden. Maar hoge lonen stimuleren ook bedrijven om in opleiding en scholing te investeren. De hoge lonen moeten immers worden terugverdiend door een hogere productiviteit en daarvoor is een goed geschoolde beroepsbevolking nodig. Op die manier is er sprake van een wederkerige relatie tussen lonen en kwalificaties. In een klassiek artikel hebben Finegold en Soskice (1988) zo het concept van een 'skill equilibrium' geïntroduceerd.⁶⁰ Deze evenwichtsnotie verwijst naar het voorkomen van een zelfversterkend netwerk van instituties die - in hun interactie - de vraag naar kwalificaties in een bepaalde richting duwen. Gezien het belang van de loonvorming als stimulans voor opleidingsinvesteringen nemen de arbeidsverhoudingen een prominente plaats in dat netwerk in.

Leven Lang Ontwikkelen tussen pact en patstelling

In 2005 verscheen bij de Organisatie voor Strategisch Arbeidsmarktonderzoek het rapport 'Postinitiële scholing: van patstelling naar pact' (Van Lieshout et al, 2005).⁶¹ Dat bood een analyse van de ervaringen in Nederland met initiatieven ter stimulering van postinitiële scholing voor werkenden en werkzoekenden. Het rapport opende met de beschrijving van een al heel lang bestaand (in)formeel Nederlands scholingspact dat een afbakening impliceert van verantwoordelijkheden tussen de sociale partners en overheid inzake investeringen in onderwijs en opleiding. Grosso modo kwam en komt dat pact er op neer dat:

- de overheid verantwoordelijk is voor het initiële onderwijsstelsel (met inbegrip van het beroeps- en hoger onderwijs);
- sociale partners verantwoordelijk zijn voor de scholing van werkenden;
- partijen gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor de scholing van werkzoekenden.

In het Actieplan Leven Lang Leren (Tweede Kamer, 2004-2005) werd die verantwoordelijkheidsverdeling ten aanzien van leven lang leren als volgt geschetst:⁶²

60 Finegold, D. & D. Soskice (1988). The failure of training in Britain: analysis and prescription, Oxford review of economic policy, 4 (3), 21-52.

61 Van Lieshout, H., P Kamphuis, F. Jellema, T. Wilthagen (2005). Postinitiële scholing: van patstelling naar pact. Tilburg: OSA.

62 TK (2004-2005). Actieplan Leven Lang Leren. Kamerbrief van de staatssecretaris van Onderwijs Cultuur en Wetenschap. Tweede Kamer, vergaderjaar 2004-2005, 27406, nr. 32.

De overheid is verantwoordelijk voor het initiële onderwijs

De overheid is eerstverantwoordelijk voor het initiële onderwijs. Daarbij is ze verantwoordelijk voor de kwaliteit, doelmatigheid en toegankelijkheid van het initiële onderwijs, en is ze verantwoordelijk voor de bekostiging van onderwijs tot en met de leerplichtige leeftijd. Daarnaast strekt de verantwoordelijkheid van de overheid zich in ieder geval uit tot het middelbaar beroepsonderwijs: Jongeren, ook diegenen die al tot de arbeidsmarkt zijn toegetreden, moeten altijd via bekostigd onderwijs een mbo-diploma kunnen halen. Voor het hoger onderwijs krijgen alle studenten zoveel leerrechten dat zij bekostigd één bachelor- en één masterdiploma kunnen halen, waarbij nog niet gebruikte leerrechten behouden blijven bij het verlaten van het onderwijs. Zodra de leerrechten zijn verbruikt, is verdere deelname aan hoger onderwijs echter de verantwoordelijkheid van het individu. Als laatste heeft de overheid ook de verantwoordelijkheid voor de scholing van werkzoekenden.

Daarnaast heeft de overheid ook een aantal specifieke verantwoordelijkheden in het bevorderen van een leven lang ontwikkelen:

- Een ordenende taak voor de transparantie van het scholingsaanbod.
- Een faciliterende taak door het wegnemen van belemmeringen voor leren en het ondersteunen van initiatieven voor leren.
- Een stimulerende taak voor deelname aan onderwijs of scholing door groepen die minder in staat zijn hun eigen ontwikkeling te sturen of die niet bereikt worden door de bestaande voorzieningen (bv. analfabeten, laagopgeleiden, jongeren zonder startkwalificatie of burgers met een migratieachtergrond).
- Een stimulerende taak voor deelname aan onderwijs of scholing die essentieel is om bepaalde maatschappelijke vraagstukken op te lossen (denk bijvoorbeeld aan tekorten van werknemers in krappe sectoren zoals techniek, ict, onderwijs en zorg).

Werkgevers en werknemers zijn primair verantwoordelijk voor de scholing van werkenden

Werkgevers en werknemers zijn primair verantwoordelijk voor de scholing van werkenden anders dan via het initiële onderwijs. Daarbij hebben Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen) de taak om te reageren op scholingsvragen van individuele bedrijven en het actief stimuleren van scholings- en employabilitybeleid in bedrijven.

Het individu is de eerste verantwoordelijke voor de postinitiële scholing die niet employability ondersteunend is.

Een serieuze ontwikkeling in de richting van een leven lang leren zet dat pact echter onder druk. Wat, bijvoorbeeld, te doen met mensen die zich op latere leeftijd willen verder scholen, via een beroepsopleiding bij een ROC of een Hogeschool? Qua soort opleidingsaanbod betreft het initieel onderwijs, qua leeftijdsgroep en maatschappelijke positie gaat het om volwassen werkenden. De traditionele rolverdeling kon en kan dus niet voorkomen dat er potentiële grensgeschillen en dilemma's ontstaan. Partijen zagen in de jaren negentig enerzijds wel aanleiding om vooral de gezamenlijke verantwoordelijkheid te benadrukken, en te zoeken naar een synergie tussen alle inspanningen. Aan de andere kant bood die traditionele verantwoordelijkheidsverdeling hen ook de veiligheid van een afgebakende verantwoordelijkheid, waarop men graag terugvalt om zich te beschermen tegen al te hoge verwachtingen van andere partijen.

Het rapport concludeerde dat:

- Er is sprake van samenhang en synergie, bijvoorbeeld in de combinatie van sectorale scholingsfondsen en initieel onderwijs, maar ook in de combinatie van investeringen van bedrijven en overheid in scholing.
- Wanneer de gemeenten en UWV beslissingen maken over scholingsinvesteringen voor moeilijk te vervullen vacatures, zouden in die kosten- en baten-overweging ook de verwachte opbrengsten van dergelijke investeringen voor de bedrijven mee moeten worden genomen. Andersom zouden bedrijven (en hun vertegenwoordigers) een nog grotere verantwoordelijkheid op zich moeten nemen om (ook) werkzoekenden toegang te bieden tot duale trajecten en werkervaringstrajecten.
- Het belangrijkste dilemma bestaat voor de actoren die de werkloosheids- en bijstandsuitkeringen financieren: moeten zij enkel hun potentiële winst in termen van verminderde uitkeringsuitgaven in hun scholingskosten-en-baten analyse meenemen, of moeten zij daarin ook de verwachte productiviteitswinsten van de eerste werkgever mee nemen? Teleurstellende ervaringen uit het verleden suggereren niet dat een genereuze financiering van formele scholing voorafgaand aan de werkelijke vraag naar arbeid de meest effectieve manier is. Tegelijkertijd suggereren de verwachte arbeidstekorten die zullen ontstaan door de ongelukkige combinatie van omvangrijke generaties die de arbeidsmarkt verlaten en kleinere die toetreden, dat voldoende nuttige kansen om in scholing te investeren zich zullen voordoen. De belangrijkste kans ligt daarom in het versterken van cofinancieringsmechanismen op de scholingsmarkt.

Terugkijkend is er aan pact noch patstelling heel veel veranderd de afgelopen twintig jaar. Zorg en onderwijs zijn de grootste kostenposten op de overheidsbegroting. Een veel grotere (financiële) rol in het stimuleren van leven lang ontwikkelen is politiek lastig te bewerkstelligen. Er wordt weleens begerig gekeken naar O&O-fondsen en hun reserves. Die zijn echter privaat bezit, bij elkaar gespaard door specifieke sectoren van de economie door hun werkgevers en werknemers. En dus is er een belangrijke financiële reden voor het voortduren van de patstelling.

Er zijn, zoals in het eerste hoofdstuk van dit rapport genoemd, enkele aanzetten tot extra stimulering en verbetering waarneembaar. In de Routekaart Leren en Ontwikkelen van het Kabinet (Tweede Kamer, 2020-2021) werden bijvoorbeeld een aantal aanvullende verantwoordelijkheden benoemd:

- De overheid moet door zowel financiële ondersteuning, als door laagdrempelige toegang tot informatie, advies en begeleiding ervoor zorgen dat belemmeringen voor leren en ontwikkelen worden weggenomen. En dat specifiek voor mensen die vanuit zichzelf minder aan leren en ontwikkelen doen. Daarnaast ziet de overheid een belangrijke rol voor zichzelf in het verder stimuleren van een leercultuur, zowel bij individuen als bij werkgevers, via campagnes, ondersteuning en advisering.
- Werkgevers, zeker de werkgevers in het midden- en kleinbedrijf (mkb), zouden nog meer moeten inzetten op leren en ontwikkelen, waarbij er meer aandacht moet komen voor informeel leren. Sectororganisaties, O&O-fondsen, vakbonden en sociale partners kunnen hier een belangrijke rol spelen.
- Het individu moet meer regie kunnen nemen in zijn eigen professionele ontwikkeling.

Daarnaast werd er in de Routekaart ook een nieuwe actor benoemd: het onderwijs. Er wordt een beroep gedaan op het middelbaar en hoger onderwijs om stappen te zetten in een verdere flexibilisering van het publieke scholingsaanbod, zodat volwassen deelnemers aan een leven lang ontwikkelen hun bij- of omscholing beter kunnen combineren met werk en andere taken thuis. Met het in hoofdstuk 1 genoemde programma LLO-katalysator proberen de landelijke koepels daar nu gezamenlijk een grote stap in te zetten.

6.3 Methodologie enquêtes werkgevers

Voor het onderzoek onder werkgevers is gebruik gemaakt van de provinciale vestigingsregisters van Groningen, Fryslân en Drenthe en de gemeente Groningen. Gezamenlijk dekken deze registers alle vestigingen van werkgevers in Noord-Nederland. Voor de provincies is er gebruikgemaakt van de peilbestanden van 01-04-2022 aangevuld met alle nieuwe vestigingen tot en met februari 2023. De registers hadden betrekking op alle vestigingen met minimaal 2 voltijd medewerkers en waren zonder persoonlijke emailadressen. Het register van de gemeente Groningen is bepaald op 14-04-2023 en bevat alle vestigingen inclusief eenmanszaken. Alle bestanden zijn samengevoegd tot een onderzoeksbestand met 74.178 vestigingen.

Voor dit onderzoek zijn vestigingen samengevoegd wanneer ze tot een en dezelfde organisatie behoren. Grootwinkeliers als Albert Heijn en Jumbo kennen bijvoorbeeld meerdere vestigingen en dat geldt ook voor veel semipublieke organisaties in de zorg, zoals ouderenzorginstellingen, en het onderwijs. Om de vestigingen samen te voegen tot het organisatieniveau is gebruik gemaakt van het dossiernummer van de kamer van koophandel. Als dit ontbreekt is handmatig geprobeerd de vestiging bij de juiste organisatie onder te brengen.

De organisaties zijn hoofdzakelijk benaderd via emailadres, en de bedrijven met minimaal 100 medewerkers zijn ook per brief benaderd. Wanneer er meerdere emailadressen waren, zijn de organisaties gecontroleerd en is er gekozen voor één emailadres, hetzelfde geldt voor de correspondentieadressen.

Uiteindelijk bestond het onderzoeksbestand uit 16.372 organisaties, waarvan er 850 minimaal 100 medewerkers hebben, daarvan was er van 609 een emailadres beschikbaar. Van de 15.522 organisaties met minder dan 100 medewerkers, was er van 7.497 organisaties een emailadres bekend (48,3%).

Tabel B.1: Aantal vestigingen en organisaties, naar provincie.

Inhoud van het onderzoek bestand	Aantal	Percentage
Totaal aantal vestigingen	24.319	100%
Groningen	8.490	35%
Fryslân	8.897	37%
Drenthe	6.912	28%
Totaal aantal organisaties	16.372	100
Groningen	5.791	35%
Fryslân	6.027	37%
Drenthe	4.554	28%
Totaal aantal medewerkers	630.582	100
Groningen	236.157	37%
Fryslân	229.449	36%
Drenthe	164.976	26%

Alle organisaties met meer dan 5 werknemers en een bekend emailadres in de provincie Groningen en Drenthe zijn digitaal aangeschreven.

Tabel B.2: Dataverzameling en respons naar provincie.

Aantal vestigingen	Groningen Respons			Fryslân Respons			Drenthe Respons		
	Popu- latie	Incom- pleet	com- pleet	Popu- latie	incom- pleet	com- pleet	Popu- latie	incom- pleet	com- pleet
Totaal aantal met 5 of meer werknemers	5791	663	371	6027	164	97	4554	354	204
Landbouw, Industrie & Nijverheid	1165	123	80	1614	41	29	1084	67	41
Handel, Vervoer & Horeca	2217	180	100	2351	44	25	1762	105	58
Zakelijke Dienstverlening	1327	174	97	910	34	11	777	66	40
Niet commerciële dienstverlening	1172	186	94	1149	45	22	931	116	65
5-24 pp	4409	441	258	4921	102	59	3689	254	154
25-99 pp	990	131	80	841	23	13	673	64	29
100-199 pp	169	37	15	136	17	13	98	17	9
>200 pp	223	54	18	129	22	12	94	19	12

6.4 Methodologie enquêtes burgerpanels

Voor het onderzoek onder inwoners is gebruikgemaakt van de drie provinciale panels die beheerd worden door respectievelijk Planbureau Fryslân, Sociaal Planbureau Groningen en Trendbureau Drenthe. Zij waren verantwoordelijk voor het digitaliseren en verzenden van de vragenlijsten en voor het verzamelen van de onderzoeksgegevens.

Panel Fryslân <https://www.planbureaufryslan.nl/panelfryslan/>

Panel Fryslân bestaat uit een representatieve mix van mannen, vrouwen, jongeren (vanaf 18 jaar), ouderen, verschillende opleidingsniveaus, mensen met hogere inkomens en mensen met lagere inkomens uit alle streken van de provincie Fryslân. Deze groep deelt haar ervaringen en geeft haar mening over wat er speelt in de provincie. Het panel bestaat op dit moment uit zo'n 7.000 panelleden. Om de representativiteit te garanderen trekt Planbureau Fryslân regelmatig een willekeurige steekproef uit alle inwoners van de provincie Fryslân van 18 jaar en ouder. Zij krijgen per brief een uitnodiging om mee te doen. Mensen kunnen zich niet zelf aanmelden voor het panel. Panelleden kunnen zich op elk gewenst moment uitschrijven. Klik hier voor een uitgebreide onderzoeksverantwoording: <https://www.planbureaufryslan.nl/wp-content/uploads/2022/06/FSP-2022-Panel-verantwoording-DEF.pdf>

Panel Groningen <https://sociaalplanbureaugroningen.nl/over-het-groninger-panel/>

Het Groninger Panel is in 2013 opgericht als online burgerpanel van Sociaal Planbureau Groningen. Het Groninger panel is een kwalitatief onderzoeksinstrument waarmee de ervaringen van inwoners van de provincie Groningen in beeld worden gebracht. Momenteel telt het Groninger Panel ruim 7.000 leden van 18 jaar en ouder. Het panel biedt een mix van jongeren (vanaf 18 jaar), ouderen, hoger opgeleiden, praktisch opgeleiden, mannen, vrouwen, mensen met veel geld en mensen met minder geld uit alle Groninger gemeenten. Mensen kunnen zich niet zelf aanmelden voor het panel maar worden uitgenodigd om lid te worden. Omdat deelname geheel vrijblijvend is en panelleden zich op ieder gewenst moment kunnen uitschrijven, worden regelmatig nieuwe panelleden geworven via steekproeven van gemeenten. Klik hier voor een uitgebreide onderzoeksverantwoording: <https://sociaalplanbureaugroningen.nl/wordpress/wp-content/uploads/2023/05/Onderzoeksverantwoording-Groninger-Panel-2023.pdf>

Panel Drenthe https://www.drentsparlement.nl/ontmoet/drents_panel/

Het Drents Panel wordt beheerd door Trendbureau Drenthe en Statengriffie. Het is een initiatief van de provinciale overheid en heeft een publieke functie. Het Drents Panel is een kwalitatief onderzoeksinstrument waarmee de ervaringen en meningen van inwoners van de provincie Drenthe in beeld worden gebracht. Momenteel telt het Drents Panel circa 9.000 leden van 18 jaar en ouder. Het Drents Panel is een afspiegeling van de Drentse bevolking met een mix van jongeren (vanaf 18 jaar), ouderen, hoger opgeleiden, praktisch opgeleiden, mannen, vrouwen uit alle Drentse gemeenten. Mensen worden uitgenodigd om lid te worden. Omdat deelname geheel vrijblijvend is en panelleden zich op ieder gewenst moment kunnen uitschrijven, worden regelmatig nieuwe panelleden geworven via steekproeven van gemeenten.

Klik hier voor een uitgebreide onderzoeksverantwoording: <https://trendbureaudrenthe.nl/wordpress/wp-content/uploads/2022/11/Onderzoeksverantwoording-september-2022.pdf>

6.5 Regressieanalyses

Tabel B.3: OLS-regressie-analyses op afhankelijke variabelen Enquête werkgevers. OLS-regressieanalyses.
Baseline categorieën: Drenthe, 100-199 personen en Handel, vervoer en horeca.

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabele						
	% deelname	Uren deelnemer	Uren werknemer	Onder werktijd	Kosten	Terug-betalings-regeling	Omzet
Fryslân	1.84	-7.37	0.37	5.27	2.69	0.32	-2.13
Groningen	-0.37	1.31	0.35	2.91	-0.38	-0.22	-1.16
5-25 personen	11.44***	-13.35	3.66	5.36	-0.28	-3.03	-0.07
25-99 personen	1.81	-20.73*	-4.73	6.63	2.00	1.52	0.44
> 200 personen	1.64	-7.87	1.42	12.69**	1.69	4.28	0.65
Landbouw, Industrie en Nijverheid	1.28	14.73*	6.69	10.72***	-0.06	-0.15	-0.01
Niet-com. dienstverl	21.47***	10.21	15.17***	-3.64	-4.41**	2.50	2.26*
Zakelijke dienstverlening	8.07**	20.16***	13.31***	6.27*	0.46	2.50	1.36

Significantie: * = 0,10; ** = 0,05; *** = 0,01

Tabel B.4: OLS-regressie-analyses op afhankelijke variabelen Enquête werkgevers. OLS-regressieanalyses.
Baseline categorieën: Drenthe, 100-199 personen en Handel, vervoer en horeca.

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabele			
	Problemen met werven	Belang van leren	Leercultuur Zes Bouwstenen (Windesheim)	Leercultuur Vijf Bouwstenen obv DLOQ
Fryslân	0.08	0.25	-0.33**	0.13
Groningen	-0.28	0.09	-0.04	0.02
5-25 personen	0.10	-0.64**	0.38**	-0.01
25-99 personen	0.23	-0.15	0.36*	0.04
> 200 personen	0.59	0.22	0.09	0.20
Landbouw, Industrie en Nijverheid	0.78***	0.50***	-0.18	-0.09
Niet-commerciële dienstverlening	0.06	0.88***	0.36***	0.52***
Zakelijke dienstverlening	0.20	0.76***	0.29**	0.18

Significantie: * = 0,10; ** = 0,05; *** = 0,01

Tabel B.5: OLS-regressie-analyses op afhankelijke variabelen Enquête inwoners. OLS-regressieanalyses.
Baseline categorieën: Loondienst, Man, Laag en minder dan 1000 euro per maand.

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabele			
	Deelname lang onderwijs	Deelname kort onderwijs	Geen deelname onderwijs	Nog een cursus willen doen
Zelfstandige	-0.17	-0.7***	0.60***	-0.22**
Familiebedrijf	-0.39	-0.92***	0.87***	-0.47*
Werkzoekende	-0.37	-0.88***	0.46*	0.21
Student	6.18***	-1.10***	-4.63***	-0.19
Pensioen	-1.83***	-1.97***	2.13***	-1.12***
Arbeidsongeschikt	-1.58***	-1.56***	1.74***	-0.78***
Huisman/vrouw	-1.56***	-1.96***	2.12***	-0.99***
Vrijwilliger	-1.31***	-1.26***	1.38***	-0.64***
Zoekt niet	-1.29***	-1.88***	1.90***	-0.93***
Anders	-0.54	-1.59***	1.62***	-0.86*
Vrouw	0.00	0.39***	-0.41***	0.37***
Non-binair	1.33**	0.04	-0.47	2.21***
Anders	10.2	1.06*	-0.84	1.55**
Opleiding: Midden	7.25***	0.67***	-0.74***	0.70***
Opleiding: Hoog	9.05***	0.99***	-1.10***	1.22***
Leeftijd	-0.00	-0.00	0.00	-0.01***

De regressies bevatten ook nog inkomen, maar die zijn vanwege de overzichtelijkheid niet in de tabellen meegenomen. Significantie: * = 0,10; ** = 0,05; *** = 0,01

Tabel B.6: OLS-regressie-analyses op afhankelijke variabelen Enquête inwoners. OLS-regressieanalyses.
Baseline categorieën: Loondienst, Man, Laag en minder dan 1000 euro per maand.

Onafhankelijke variabelen	Afhankelijke variabele			
	Advies gezocht?	Extra cursus willen doen maar niet gedaan	Heeft een rolmodel	Leercultuur
Zelfstandige	0.00	0.14	0.23**	-0.12*
Familiebedrijf	-0.59**	-0.91*	-0.21	
Werkzoekende	0.04	0.85***	0.15	
Student	0.08	-0.38	1.27***	
Pensioen	-1.18***	-1.07***	-0.17**	
Arbeidsongeschikt	-0.73***	0.24	-0.67	
Huisman/vrouw	-0.66***	-0.19	0.14	
Vrijwilliger	-0.90***	-0.30	0.01	
Zoekt niet	-0.75***	-1.23***	-0.37**	
Anders	-0.84	-0.08	0.64	
Vrouw	0.051***	0.46***	0.45***	0.08**
Non-binair	1.02**	1.17**	1.11**	-0.09
Anders	0.35	0.68	0.74	-0.11
Opleiding: Midden	0.77***	0.52***	0.54***	0.14*
Opleiding: Hoog	1.44***	0.86***	1.24***	0.40***
Leeftijd	-0.02***	-0.01***	-0.1***	-0.01***

Significantie: * = 0,10; ** = 0,05; *** = 0,01

6.6 Benaderingen Werkgevers leertafels

Met dit experiment willen we het (in)formele leren gedurende de loopbaan bevorderen door de leer- en ontwikkelcultuur in MKB-bedrijven in Noord-Nederland te versterken. Als een eerste aanzet voor deze versterking richten we een aantal leertafels in. Aan deze leertafels kunnen we de samenwerking bevorderen tussen kennisinstellingen en het MKB. We verkennen hier praktische handvatten en oplossingen die zowel tegemoetkomen aan de huidige krapte op de arbeidsmarkt als bijdragen aan doelstellingen voor de lange termijn, zoals leven lang ontwikkelen.

De leertafels zijn een belangrijk middel in het totale project om te komen tot een versterking van de leercultuur in de regio. De tafels hebben doelen die bijdragen aan het onderzoek en de lange termijn en moeten directe en indirecte meerwaarde opleveren voor de deelnemende ondernemers. Waar is behoefte aan; wat werkt, wat werkt niet; etc. Ook kunnen de leertafels dienen om vragen te beantwoorden van ondernemers over uitdagingen rondom ontwikkelcultuur, en daarbij hulp of begeleiding bieden bij het implementeren van oplossingen.

Aan de leertafels experimenteren we met verschillende methodieken om de leer- en ontwikkelcultuur in bedrijven een stap verder te brengen. We beproeven verschillende manieren om ondernemers te bereiken, met het juiste taalgebruik en via de juiste persoon of organisatie. Zowel taal als gesprekspartner kunnen afhankelijk van de organisatie (bedrijfsverenigingen, innovatieclusters, ondernemersverenigingen enz.) verschillen.

We bezochten zoveel mogelijk bestaande overleggen en samenwerkingen van bedrijven om daar leren en ontwikkelen te bespreken en waar mogelijk te versterken. In deze bijlage zetten we de verschillende benaderingen uiteen die we hierbij hebben gehanteerd. Deze benaderingen komen voort uit verschillende perspectieven en lopen in elkaar over. De benaderingen waren aan de leertafels dus niet goed te scheiden; linksom of rechtsom moest aansluiting worden gezocht bij wat voor de deelnemers van een leertafel 'werkt'.

Grote uitdaging was niet het helder krijgen van de benaderingen zelf (dit is een interne en conceptuele aanpak), maar het verbinden van dit aanbod met de bestaande (leer)cultuur van de mensen aan tafel. Dit betekende dat een leertafel meer moest inhouden dan het overdragen van de gebruikelijke begrippen die het begrip 'leercultuur' omgeven. Daarom is in het onderstaande overzicht dit vakjargon ook zo veel mogelijk vermeden.

Het al of niet aanwezig zijn van een leercultuur kon niet het uitgangspunt zijn van de leertafels, omdat dit begrip te abstract en ambigu is om te verwijzen naar concrete contexten, en het dus maar de vraag is wat deelnemers onder dit begrip verstaan (dit gezamenlijk 'verstaan' zou juist een van de uitkomsten van het experiment kunnen zijn). Tegelijkertijd was het van belang het begrip leercultuur positief te waarderen en wel inzet van het gesprek te maken, omdat het verbindende kracht heeft. Dit was een evenwichtsoefening voor de gespreksleider(s) en observator(en).

De onderstaande uitwerking van de verschillende benaderingen beweegt zich van abstract naar concreet. De eerste rij ('kern van de benadering') expliciteert de uitgangspunten van de benaderingen: welke opvatting van cultuur wordt daar gehanteerd? Welke opvatting van leren? Welk mensbeeld speelt hier een rol? De tweede rij expliciteert hoe een benadering zich moet verhouden tot bestaande culturen en vormen van leren. De daaropvolgende rijen werken concreet uit welk werkproces en welke oplossingen de verschillende benaderingen kunnen inhouden.

Een duidelijke scheiding tussen deze niveaus maakt verschillende soorten kennisontwikkeling mogelijk, die elk afzonderlijk kunnen worden geëvalueerd. Dit maakt vervolgens ook een rolverdeling mogelijk tussen verschillende kennisinstellingen en / of disciplines: de meer concrete vragen kunnen worden aangevlogen met het vocabulaire en de houding van de HR-wetenschap. De abstracte vragen zijn meer interdisciplinair van aard.

Tabel B.7: Benaderingen werkgevers.

	Open / mensgericht	Instrumenteel	Koploper
Kern van de benadering (mensbeeld en idee van leren)	Aansluiten bij de concerns van tafelgasten om vanuit de eigen concerns een verbinding te maken met het thema leren en ontwikkelen en de mogelijkheden en hobbels om daar in de eigen bedrijven richting aan te geven. Vanuit de eigen concerns kunnen tafelgasten persoonlijk en voor het bedrijf leren en ontwikkelen als een betekenisvol thema duiden	Mens als maker. Iets maken is een uiting van het voorstellingsvermogen. Leren staat in dienst van het ontwikkelen van dat vermogen.	Mens als lid van een gemeenschap. De gemeenschap kenmerkt zich door specialistische invulling van rollen. Hierbij kan een individu (de specialist) als stimulant dienen om te gaan leren.
Hoe brengt deze benadering het huidige leerlandschap in kaart?	Door de gelegde koppelingen van leren en ontwikkelen van mensen in het bedrijf aan de concerns in het bedrijf (verbetering in het bedrijf vraagt om leren en ontwikkelen) af te leiden uit wat deelnemers vertellen over die koppeling en over of en hoe zij het versterken van leren en ontwikkelen van zichzelf en hun medewerkers als een bijdrage aan het oplossen van concerns zien	Dit kan afgeleid worden uit de wijze waarop de ondernemer de wow-how-now-no matrix invult. Ook kan uit dit maakproces worden afgeleid hoe deelnemers leren en reflecteren op leren.	Door een onderscheid te maken tussen mensen die het leren en ontwikkelen al onder de knie hebben, en anderen die daarvan kunnen en willen leren.
Welk proces wordt voorzien?	Samengevat: 1. betekenisvolle concerns ophalen 2. Bespreking koppeling leren en ontwikkelen aan concerns 3. Voorbeelden van leren en ontwikkelen uitdiepen en wat wel en niet lukt 4. Nagaan waarom leren en ontwikkelen, mits nodig, bij MKB-bedrijven soms lastig is 5. Nagaan hoe leren en ontwikkelen, mits nodig, bij MKB-bedrijven wel kan worden versterkt met concrete concerns als voorbeeld	Iets (matrix) maken n.a.v. presentatie over bouwstenen leercultuur. Deelnemers vullen op basis van inzichten een wow-how-now-no matrix in. Deze matrix geeft inzicht in concrete vervolgaacties. Deelnemers reflecteren op het product en het maakproces. Vervolgens het product bijstellen.	Koploper(s) voorstellen. Goed in beeld brengen wat ze doen. Bespreken welke kenmerken van de koplopers kunnen worden vertaald naar de eigen praktijk en welke niet (contextualisering).
Wat zijn de verwachte opbrengsten?	Een netwerk gebaseerd op een gezamenlijk vormgegeven begrip van (het belang van) leren en ontwikkelen. Maar ook wederzijds begrip van verschillende perspectieven op leren en ontwikkelen. Daarnaast inzicht in de knelpunten en mogelijkheden om leren en ontwikkelen te versterken bij MKB-bedrijven	Op basis van wow-how-now-no matrix inzicht in te zetten stappen voor het versterken van de leercultuur. Netwerkvorming rond dit maakproces.	Zichtbaarheid van koplopers. Animo van anderen om die koplopers te volgen. Netwerkvorming op basis van deze verhouding.
Hoe wordt de leertafel geëvalueerd?	Door samen verhalen over leren en ontwikkelen expliciet te maken en de waarde daarvan samen te duiden. Daarnaast kan worden geëvalueerd wat mogelijkheden en knelpunten zijn om leren en ontwikkelen bij de deelnemende bedrijven betekenisvol te versterken	Door een gezamenlijk product op te leveren. De vorm van dit product is afhankelijk van getoonde reflectie en creativiteit tijdens de leertafels: deze denkprocessen worden ook opgetekend.	Door een reflectie op de kenmerken van de koploper, de bruikbaarheid van deze kenmerken in andere werkcontexten, de mogelijkheden om de kenmerken van de koploper te delen.

6.7 4T's in relatie tot samenwerking

Er bestaat geen juist antwoord op het welslagen van samenwerken en het leggen van verbindingen tussen kennisinstellingen en MKB.⁶³ Wel kunnen *'organisatiecultuur en -structuur (...) een rol (spelen) bij het samenkomen van verschillende bedrijfs- en organisatieculturen. Culturele verschillen kunnen de communicatie en belangenbehartiging beïnvloeden: niet iedere organisatie of onderneming spreekt dezelfde taal, werkt in hetzelfde tempo, heeft dezelfde cyclus of deelt dezelfde urgentie rondom een bepaald thema. Om de samenwerking tussen partijen met verschillende bedrijfs- en organisatieculturen zoals kennisinstellingen en bedrijven te bevorderen, kan er gelet worden op het gebruik en het toepassen van de 4 T's: Taal, Tijd, Toegang en Tempo. Deze elementen spelen een grote rol bij het al dan niet soepel verlopen van de samenwerking tussen partijen die inhoudelijk erg van elkaar verschillen.'*

Passen we vier T's⁶⁴ toe op de leertafels die we hebben georganiseerd, dan ontstaat het volgende beeld:

Toegang

Niet uit alle contacten zijn Leertafels voortgekomen. Er is geprobeerd zoveel mogelijk bij bestaande bijeenkomsten aan te haken. De onderzoeksperiode was te kort om meer leertafels te kunnen organiseren.

Tijd

Ook spelen er momenteel diverse grote vraagstukken bij bedrijven als de energiekosten en -transitie, vergunnings- en leveringsproblemen en personeelstekorten. Dit vraagt om snelle oplossingen die het onderwijs niet kan bieden. Ondernemers zijn gewend om zelf snel knopen door te hakken en voelen dan ook direct de consequenties.

Tempo

De gesproken ondernemers herkennen en erkennen het belang van leren en ontwikkelen.

Naast de vele andere zorgen en vraagstukken die aandacht vragen, speelt ook de zogenoemde handelingsverlegenheid. Het niet bij machte zijn, door gebrek aan tijd, kennis, overzicht en vaardigheden, om planmatig met leren en ontwikkelen bezig te zijn.

Taal

Ondernemers geven aan dat 'het onderwijs' niet altijd dezelfde taal spreekt als het bedrijfsleven. Men is bijvoorbeeld erg gericht op de kwalificatie-eisen van studenten. Hierbij bestaat bij het onderwijs vaak een langere termijn blik, terwijl de ondernemers het graag over de vraagstukken en oplossingen van vandaag en morgen hebben.

⁶³ Adviesrapport Konnect (2023). Verbinden van kennis en actie voor een daadkrachtig Noord-Nederlands innovatie eco-systeem. <https://konnect.nu/wp-content/uploads/2023/10/Adviesrapport-KONNECT.pdf>.

⁶⁴ Ponne, C. en R. Westdijk (2023), Whitepaper iov Ynbusiness, ism Grobusiness, IBDO.

Bij de start van een nieuwe samenwerking, zijn er enkele aanbevelingen die van toepassing zijn in het kader van de 4 T's:

1. Investeer in het begrijpen van de specifieke cycli en kalenders van alle betrokken partijen. Door inzicht te krijgen in elkaars plannings- en flexibiliteit te tonen in het afstemmen van de tijdlijnen, kan de samenwerking soepeler verlopen.
2. Streef naar een gemeenschappelijk begrip van taal, niet alleen in termen van letterlijke communicatie, maar ook in termen van vakjargon, taalregisters en terminologie die uniek zijn voor verschillende sectoren. Dit bevordert een effectieve en transparante communicatie tussen de samenwerkende partijen.
3. Creëer een cultuur van gastvrijheid en dienstbaarheid, waarin de behoefte en belangen van alle partijen worden erkend en gewaardeerd. Door elkaars toegang tot kennis, netwerken en middelen te vergemakkelijken, kan de samenwerking versterkt worden en kan er synergie ontstaan.
4. Erken de waarde van tempo en urgentie in een snel veranderende wereld. Wees proactief en flexibel in het aanpassen van werkritmes en het inspelen op veranderende omstandigheden. Dit vergroot de wendbaarheid en concurrentiekracht van de samenwerking.

6.8 Klankbordgroep

Voor dit project hebben we dankbaar gebruik gemaakt van een klankbordgroep bestaande uit vier deskundige professionals.

Tabel B.8: Klankbordgroep.

Naam	Organisatie
Tamara Sloothaak	Samenwerkingsorganisaties Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB)
Gerrit van der Veen	UWV
Ton Driessen	Regio Groningen-Assen
Thorsten Klein	Gemeente Groningen, afdeling economische zaken

