

Ministerie van Sociale Zaken en
Werkgelegenheid

PROGRAMMA

LEER- EN ONTWIKKELCULTUUR

Versie 18 oktober 2023

1. Inleiding

Ons werk en onze manier van werken veranderen razendsnel. En dit zal in de toekomst zo blijven. Daarom moet het in Nederland vanzelfsprekend worden om tijdens de loopbaan te blijven leren en ontwikkelen. Dat doen we hoofdzakelijk op het werk. Het bedrijfsleven heeft dan ook een onmisbare rol bij leven lang ontwikkelen (LLO). Het kabinet draagt bij met zijn plannen om mensen, bedrijven en opleiders te ondersteunen. Een leer- en ontwikkelcultuur is een randvoorwaarde voor een leven lang ontwikkelen. Daarom start eind 2023 een meerjarig programma om leren en ontwikkelen vanzelfsprekend te maken voor werkenden en in bedrijven en organisaties. Dit is toegezegd in de kamerbrief Beleidslijnen LLO van 23 september 2022.¹

Leeswijzer

Na deze inleidende paragraaf over de urgentie van leven lang ontwikkelen volgt in paragraaf 2 een overzicht van de uitdagingen op weg naar een stimulerende leercultuur. Het programma leercultuur treft u aan in paragraaf 3, met daarin vier programmalijnen waarbinnen diverse acties starten.

Urgentie van leven lang ontwikkelen

Kennis en vaardigheden verouderen aanzienlijk sneller dan vroeger. Door onder meer digitalisering en technologisering verandert de inhoud van het werk, banen verdwijnen en nieuwe banen ontstaan.² Tegelijkertijd werken we langer door. De gemiddelde leeftijd dat mensen met pensioen gaan is inmiddels 65 jaar en 8 maanden.³ Demografische ontwikkelingen zoals vergrijzing en ontgroening vergroten het belang van een leven lang ontwikkelen.⁴ Leren en ontwikkelen tijdens de beroepsloopbaan draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid en participatie van de Nederlandse beroepsbevolking. Het helpt werkloosheid door veroudering van kennis en vaardigheden te voorkomen of bekorten. Het stimuleert doorgroeien in loopbanen, geeft mensen meer voldoening en werkplezier en biedt mogelijkheden om de inkomenspositie te verbeteren. Vanuit werkgeversperspectief draagt een leven lang ontwikkelen bij aan gekwalificeerde en wendbare medewerkers die zorgen voor meer productiviteit, kwaliteit, innovatie en minder verzuim. Reden waarom private partijen met circa € 3,6 miljard ruimschoots investeren in leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Nederland als geheel heeft baat bij leven lang ontwikkelen, omdat dit bijdraagt aan de arbeidsproductiviteit, het innovatievermogen, een betere werking van de arbeidsmarkt en het verdienvermogen. Maatschappelijke opgaven zoals de energie- en klimaattransitie vragen om wendbare en weerbare werkenden en bedrijven die kunnen meebewegen met de snelle ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en in de samenleving. Daarom wil het kabinet een sterke leercultuur helpen ontwikkelen, waarin leren en ontwikkelen de normaalste zaak is voor iedereen en in alle bedrijven en organisaties.

Leren en ontwikkelen doen we vooral op het werk

De grenzen tussen werken en leren vervagen. Leren gebeurt steeds meer in de praktijk, ook in het beroepsonderwijs waarin duale vormen van leren steeds meer navolging krijgen. Zo gezien is het bedrijfsleven het grootste opleidingsinstituut in Nederland. Na de initiële opleiding blijven we ons ontwikkelen op het werk. Voor het overgrote deel gaat het dan om informeel leren ("learning by doing" en kennisoverdracht op de werkvloer)⁵. 91 procent van de tijd dat we leren op het werk bestaat uit informeel leren. Mensen leren dus veel op het werk. Het informeel leren op het werk zou voor medewerkers van alle opleidingsniveaus nog vergroot kunnen worden door het verbeteren van de leercultuur in bedrijven en organisaties.

Cursussen, trainingen en opleidingen versterken het leren op het werk

Het volgen van cursussen, trainingen en opleidingen blijft daarnaast ook belangrijk. Enerzijds stimuleert het volgen van een training het informele leren op het werk. Anderzijds is het voor het

¹ Kamerstukken II, vergaderjaar 2021-2022, 29 544, nr. 1115.

² SER verkenning (2026) Mens en technologie: samen aan het werk.

³ CBS, 15 mei 2023.

⁴ NIDI en CBS (2021), Eindrapport Verkenning Bevolking 2050. Dit rapport beschrijft de gevolgen van demografische veranderingen voor opleiding, arbeid, zorg en wonen.

⁵ Lex Borghans, Didier Fouarge, Andries de Grip, Jesper van Thor. *Werken en leren in Nederland*, ROA-R-2014/3, Maastricht, 2014.

veranderen van functie meestal noodzakelijk dat werkenden aanvullende cursussen en trainingen volgen (bijscholing en omscholing). Studies tonen aan dat het volgen van cursussen en trainingen samenhangt met een hoger loon voor de werknemer en een hogere productiviteit voor de werkgever. Hoe langer de duur van een opleiding of cursus, hoe groter de loonstijging en productiviteitsstijging.⁶ Doordat werknemers die scholing volgen hun kennis op de werkvloer delen met andere collega's via informeel leren, verhoogt dit het rendement van een opleiding of cursus.

Start programma leer- en ontwikkelcultuur

Gezien het grote belang van een positieve leercultuur voor een leven lang ontwikkelen, komt het kabinet met een meerjarig programma ter versterking van de leer- en ontwikkelcultuur. Doel van het programma is het versterken van de leer- en ontwikkelcultuur door:

- het vergroten van de gevoelde urgentie onder werkgevers en werkenden (weten),
- het positief beïnvloeden van gedragsintenties (willen),
- het bieden van ondersteuning bij het omzetten van intenties naar daadwerkelijk gedrag (kunnen).
- het doorontwikkelen, toepasbaar maken en delen van kennis.

2. Uitdagingen

In deze paragraaf volgt een overzicht van de belangrijkste uitdagingen om een leercultuur te stimuleren, op basis van wat we al weten uit eerder onderzoek.

2.1 Deelname aan LLO vergroten

Deelname aan formeel en informeel leren vergroten

Het is de ambitie van het kabinet de deelname aan leven lang ontwikkelen te vergroten. Uit onderzoek van het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) en de Monitor Leercultuur (SER, TNO) blijkt echter dat zowel de deelname aan het formele leren door middel van opleidingen en cursussen als aan het informele leren op de werkplek de afgelopen jaren is gedaald.^{7 8} Mogelijk verklaart de coronapandemie (een deel van) deze daling. Op beide aspecten gaan we hierna dieper in. De meest recente data van TNO en CBS over formeel leren bieden overigens hoop.

Het ROA constateert dat tussen 2017 en 2020 de cursusdeelname onder werkenden is gedaald. Van alle werkenden nam in 2017 nog 54 procent deel aan een cursus terwijl dat in 2020 daalde naar 51 procent. Met name onder praktisch geschoolden en werkenden zonder startkwalificatie is de afname groot. Hun cursusdeelname was in 2020 zelfs op het laagste niveau sinds 2004. Het ROA ziet daarnaast dat ook het informeel leren van taken op het werk gestaag en significant daalt. Tussen 2004 en 2010 nam het percentage van de werktijd die men besteedt aan taken waarvan men kan leren af van 31 naar 28 procent. In 2017 is dit percentage verder afgenomen naar 24 procent. In 2020 besteden werkenden 22 procent van de werktijd aan taken waarvan zij kunnen leren.

Uit de Monitor Leercultuur van de SER (gebaseerd op data van TNO en CSB) blijkt dat in 2021 49 procent van de werknemers in de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd. Dit is een significant daling van 2 procent op basis van een 5 jarige trend. Geconstateerd wordt dat bij alle subgroepen (leeftijd, type contract, opleidingsniveau, organisatieomvang) het percentage werknemers dat een opleiding of cursus volgde was afgenomen. De meest recente data van TNO en CBS over formeel leren bieden hoop. Hieruit blijkt dat in 2022 52 procent van de werknemers in de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd. In de Monitor leercultuur is ook gevraagd naar informeel leren. Veel mensen gaven daarin aan te leren in het werk. Meer dan 90 procent van de werknemers leert van collega's en van taken en 40 procent leert daar veel van. Met name op het gebied van informeel leren is nog veel winst te behalen. Zeker omdat relatief weinig

⁶ Fouarge en De Grip (2012), De Grip en Sauermaann (2012), Haelermans & Borghans (2012).

⁷ ROA (2022), Leven lang ontwikkelen in Nederland.

⁸ SER Monitor leercultuur, 2022

activiteiten worden ondernomen om informeel leren te stimuleren, liggen hier grote kansen om de leercultuur verder te versterken.

Impact corona op leercultuur

De dataverzameling van de Monitor Leercultuur is afgenomen tijdens de corona pandemie. In het eerste jaar van de pandemie (2020) nam zowel de behoefte (-4 procentpunten) als de deelname aan cursussen relatief sterk af (-2 procentpunten). In het tweede jaar van de pandemie (2021) stabiliseerde het aandeel gevolgde opleidingen en cursussen en nam de behoefte weer iets toe (met 1 procentpunt). De metingen van ROA vonden plaats in 2020. In het ROA onderzoek gaf 39 procent van de werkenden aan dat de covid-19 pandemie de mogelijkheden voor cursusdeelname heeft verslechterd. Als het gaat om de mogelijkheden voor het leren van taken, ervaarde 25 procent van de werkenden een verslechtering door covid-19. Pas na komende metingen zal duidelijk worden of de afname van tijdelijk aard bleek, of dat toch bepaalde trends zijn ingezet.

Formeel en informeel leren, zelfstudie en hobby gerelateerde cursussen zijn complementair: werkenden die aan één leervorm deelnemen, volgen veelal ook een andere leervorm. De vier zijn ook onderling significant met elkaar gecorreleerd.⁹ Dat betekent dat deelname aan een werk gerelateerde cursus of zelfstudie een motivatie kan zijn voor informeel leren op het werk. Of andersom kan informeel leren aansporen tot het volgen van een cursus op het werk of thuis. Van een gemiddeld werkende persoon in 2020 bestond de totale tijd waarin wordt geleerd voor 91 procent uit informeel leren en 9 procent uit formeel leren. In 2017 was de verhouding nog 85 procent en 15 procent (Fouarge e.a. 2018).

Deelname van specifieke doelgroepen vergroten

Al lange tijd is bekend dat praktisch geschoolden, flexwerkers en in mindere mate 50-plussers aanzienlijk minder cursussen en opleidingen volgen en ook minder informeel leren dan gemiddeld. De urgentie om te gaan leren en ontwikkelen is divers. Zo ervaren vooral praktisch geschoolden en 50-plussers weinig directe aanleiding om meer te willen leren. Bij flexwerkers zoals uitzendkrachten sluiten kennis en vaardigheden minder vaak goed aan op het werk en is men vaker ontevreden over de leermogelijkheden. Praktisch geschoolden en uitzendkrachten worden ook minder gestimuleerd om een leven lang te ontwikkelen.

Flexwerkers geven zelf aan steeds minder behoefte te hebben aan een opleiding of cursus.¹⁰ In 2021 hadden 2,6 miljoen mensen een flexibel contract (CBS Statline) en 5,2 miljoen mensen een vast contract. Binnen de groep flexkrachten zijn werknemers met een tijdelijk en/of vast contract zonder vaste uren de grootste groep (ruim 1 miljoen), gevolgd door oproepkrachten (940.000). Uitzendkrachten zijn de kleinste groep met 423.000. De behoefte aan opleidingen en cursussen nam bij alle drie de typen flexwerkers af. Bij de tijdelijk contracten met 18 procentpunten, bij oproepkrachten met 12 procentpunten en bij uitzendkrachten met 8 procentpunten. Bij uitzendkrachten sluiten kennis en vaardigheden minder vaak goed aan op het werk en is men vaker ontevreden over de leermogelijkheden. Zij hebben dan ook vaker dan gemiddeld behoefte aan scholing. Ter vergelijking: bij vaste contracten nam de behoefte met 6 procentpunten af.

Bij de groepen die minder deelnemen aan leven lang ontwikkelen is over het algemeen sprake van een lagere leermotivatie. Onder de hele populatie van werkenden is de leermotivatie onveranderd ten opzichte van 2017.¹¹ Theoretisch geschoolden en havo/vwo-geschoolden hebben de hoogste leermotivatie, gevolgd door praktisch geschoolden. Zelfstandigen en werknemers met een tijdelijk contract zonder perspectief op een vaste aanstelling hebben een lagere leermotivatie. Werkenden zonder startkwalificatie hebben de laagste leermotivatie. Iemands leermotivatie blijkt bovendien gerelateerd te zijn aan persoonlijkheidskenmerken. Dit is in lijn met de literatuur die laat zien dat persoonlijkheid samenhangt met daadwerkelijk leergedrag. Verder blijkt dat er tussen 2017 en 2020 geen veranderingen zijn in de mate waarin werknemers zelf het initiatief nemen voor het

⁹ ROA (2022), Leven lang ontwikkelen in Nederland.

¹⁰ SER Monitor leercultuur, 2022.

¹¹ ROA (2022), Leven lang ontwikkelen in Nederland.

deelnemen aan cursussen, en de mate waarin zij hier zelf een bijdrage aan leveren in termen van eigen tijd of eigen financiële middelen. Ook geldt dat de meeste cursussen nog steeds gevolgd worden omdat deze verplicht zijn.

Leven lang ontwikkelen in mkb-bedrijven vergroten

Om leren en ontwikkelen in mkb-bedrijven vorm te geven is een leerrijke werkomgeving nodig waar medewerkers continu worden uitgedaagd om op zoek te gaan naar nieuwe kennis en vaardigheden, en deze durven en kunnen toepassen in het werk. Veel mkb-bedrijven worstelen echter met het vormgeven van leerrijke werkomgeving.¹² Werknemers bij mkb-bedrijven besteden beduidend minder tijd aan leren en ontwikkelen en worden daarin ook minder gestimuleerd dan werknemers bij grotere bedrijven. Bij een toenemende bedrijfsgrootte hebben werknemers vaker een opleiding of cursus gevolgd en zijn stimulerende factoren zoals variatie in het werk en steun van leidinggevende vaker aanwezig. Aandacht voor het functioneren en/of loopbaanontwikkeling door middel van verschillende HR-instrumenten hangt sterk samen met cursusdeelname door werknemers.¹³ Bij mkb-bedrijven is er echter meestal geen aparte HR-afdeling. Tijd, geld en deskundigheid zijn in mindere mate aanwezig om het leren en ontwikkelen te stimuleren. Met de SLIM-regeling stimuleert de minister van SZW een leerrijke werkomgeving in het mkb.

2.2 Aanknopingspunten voor gedragsverandering

Het tot stand brengen van een leer- en ontwikkelcultuur is geen eenvoudige opgave. Van belang daarbij is inzicht in de belemmerende factoren die deelname aan leven lang leren in de weg staan en om aan te sluiten bij de behoeften. Dat inzicht kan aanknopingspunten opleveren voor beleidsinterventies.

Aansluiten bij belemmerende factoren bij individuen

Onderzoeksbureau Panteia heeft in opdracht van de Tweede Kamer onderzoek uitgevoerd naar de belemmeringen voor burgers om deel te nemen aan een leven lang ontwikkelen.¹⁴ In het algemeen blijkt dat mensen nauwelijks stilstaan bij het belang van leven lang ontwikkelen, dan wel hier nauwelijks vanuit deze optiek mee bezig zijn. Men leeft van dag tot dag. Men onderkent daarentegen wel dat een leven lang ontwikkelen essentieel is om persoonlijke doelen waar te maken, verder te komen (persoonlijke groei), bij te blijven, succesvol te zijn, zelfvertrouwen te hebben, nuttig te zijn voor anderen en waardering te krijgen. Er is dus wel degelijk sprake van een latent besef van het belang van leven lang ontwikkelen. Dit besef uit zich echter zeer beperkt in het omzetten van gedragsintenties en naar getoond gedrag.

Belemmerende factoren zitten niet alleen in de houding, de omstandigheden of de persoon zelf, maar zijn deels ook praktisch van aard:

- Mensen houden sterk vast aan zekerheden.
- Korte termijn denken.
- Geen visie op de toekomst en daarmee geen gevoel van urgentie:
 - Geen inzicht in de (toekomstige) arbeidsmarktpositie;
 - Geen visie op de persoonlijke ontwikkeling;
 - Daardoor ook geen urgentiegevoel om te ontwikkelen.
- Negatieve perceptie op scholing.
- Combinatie van negatieve leerervaring en gebrek aan zelfvertrouwen.
- Tijdsdruk/balans in het leven bewaken (zorg, werk, privé).
- Gebrek aan financiën.
- Multi-problematiek.

Belang van betere perceptie wat leren is

Een belangrijke factor die meespeelt waarom mensen zich niet oriënteren op leren en ontwikkelen is de perceptie dat leren enkel bestaat uit traditionele scholing: scholing in het lokaal met een docent voor de klas inclusief examens na afloop. Deze perceptie van het onderwijsaanbod weerhoudt mensen ervan om zich überhaupt te oriënteren op ontwikkelingsmogelijkheden. Voor

¹² Van der Weide, Collou, Visschedijk, Vos & Corporaal (2022) Bouwstenen voor een integrale leercultuur.

¹³ ROA (2022), Leven lang ontwikkelen in Nederland.

¹⁴ Panteia (2019), Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen.

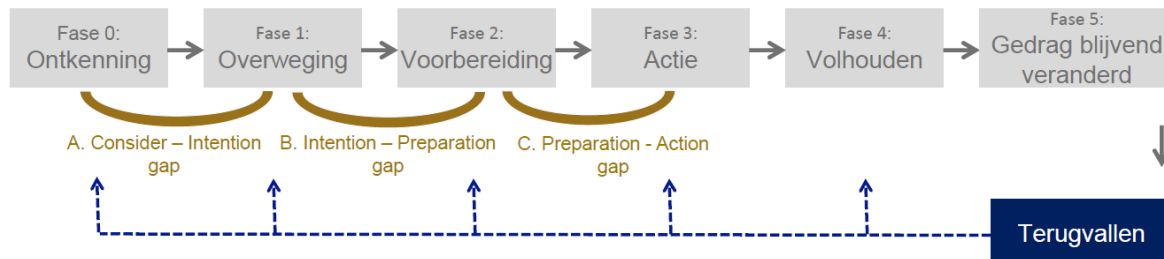
deze mensen is het heel nuttig om te laten zien dat er veel meer vormen van leren en ontwikkelen zijn, zoals informeel leren, praktijkleren en duaal leren. Daarnaast zijn er manieren om wat iemand al geleerd heeft zichtbaar te maken ten behoeve van een volgende loopbaan stap of om gericht vast te stellen welke scholing eventueel nog nodig is. Dat kan met een EVC-procedure maar er zijn ook lichtere vormen van valideren van wat iemand al weet en kan zoals een MBO praktijkverklaring. Ook het Sociaal en Cultureel Planbureau constateert dat er grenzen zijn aan een leven lang leren en komt tot een vergelijkbare analyse over belemmeringen om deel te nemen aan leven lang ontwikkelen.¹⁵

Breder toepassen van stimulerende factoren in de organisatie

De variatie in het werk, autonomie, betrokkenheid/bevlogenheid en steun van leidinggevende zijn van belang voor werkenden om te leren (Van der Torre et al., 2020). Steun van leidinggevenden is belangrijk om leren en ontwikkelen te stimuleren. In 2015 stimuleerde volgens werknemers 74 procent van de leidinggevenden de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden. Dit is in 2021 toegenomen tot 78 procent. Theoretisch opgeleiden worden door leidinggevenden vaker gestimuleerd in hun ontwikkeling dan praktisch opgeleiden (84 procent t.o.v. 70 procent). Met name in de literatuur over informeel leren en de leercultuur binnen organisaties wordt veel nadruk gelegd op de organisatiefactoren, omdat een aantal daarvan door werkgevers beïnvloed kunnen worden en zo leergedrag kan worden gestimuleerd. Denk bijvoorbeeld aan het creëren van meer gevarieerde en uitdagende takenpakketten, het delegeren van verantwoordelijkheden en bevoegdheden (autonomie) zodat medewerkers zich meer betrokken voelen en daarom meer gemotiveerd om het beste uit zichzelf te halen. Maar eenvoudigweg het gesprek voeren over leren en ontwikkelen of ontwikkelbudgetten is ook van belang om leergedrag te stimuleren.

Hoe kun je gedrag beïnvloeden?

De weg naar gedragsverandering bestaat uit verschillende tussenstappen die mensen nemen alvorens ze blijvend hun gedrag veranderen. Een veelgebruikt model dat hierbij wordt gehanteerd is het stages of change model (Prochaska en Velicer, 1997).



Dit model maakt de mogelijke 'kloven/gaps' zichtbaar die bestaan op weg naar blijvende gedragsverandering. Afhankelijk van waar een werknemer of een werkgever staat is een andere manier van benaderen nodig. Belangrijk is om te achterhalen in welke fase van gedragsverandering de beoogde doelgroepen zich bevinden.

Uit onderzoek van Kantar in opdracht van de Tweede Kamer komt naar voren dat veel werknemers wel open staan voor een leren en ontwikkelen, maar er is geen urgentiebesef en motivatie waardoor ze zich niet verder voorbereiden.¹⁶ Zij blijven steken tussen fase 1 en fase 2 in bovenstaand model. Onbewuste factoren spelen een grote rol bij de eerste kloof: het überhaupt overwegen (Consider Intention gap). Er is sprake van gewoontegedrag en mensen hebben (onterecht) het gevoel veilig te zijn (in mijn branche loopt dit niet zo'n vaart). Bij de laatste kloof, waar mensen al wel een plan voor zichzelf hebben opgesteld maar niet in actie komen (Preparation Action gap), spelen vooral bewuste afwegingen een rol. Men heeft op dat moment het geld en/of de tijd niet om zichzelf te ontwikkelen. Aan werkgeverszijde is een vergelijkbaar patroon zichtbaar in het onderzoek van Kantar. De weg stagneert ook bij werkgevers relatief vaak tussen fase 1 en fase 2. Ze vinden ontwikkeling belangrijk, maar ze kennen hier nog weinig prioriteit aan, ze nemen een afwachtende houding aan en bereiden zich niet verder voor.

¹⁵ SCP (2019), Grenzen aan een leven lang leren.

¹⁶ Leven Lang Ontwikkelen, Resultaten kwalitatief onderzoek onder werkgevers en werknemers, Kantar 2019.

Een krachtig model om bewust gedrag te verklaren en te beïnvloeden is de theorie van gepland gedrag.¹⁷ Het model stelt dat de intentie om bepaald gedrag te vertonen wordt beïnvloed door de subjectieve norm, houding en het vertrouwen in de eigen bekwaamheid om de taak te kunnen afronden. Deze gedragsintentie is op haar beurt de beste voorspeller of mensen gedrag daadwerkelijk gaan vertonen. Diverse studies hebben aangetoond dat de drie genoemde factoren bijdragen aan het deelnemen aan scholing.

2.3 Conclusie

Het belang van een leven lang ontwikkelen staat in schril contrast met de dalende trend. Een leven lang ontwikkelen neemt af. Dat geldt voor zowel het formeel leren door opleiding en cursussen en het informeel leren zoals het leren van uitdagende taken of van collega's. Specifieke aandacht is nodig voor een aantal doelgroepen. Werkenden met een praktisch opleidingsniveau, flexwerkers en in mindere mate 50-plussers volgen aanzienlijk minder cursussen en opleidingen en leren minder vaak veel informeel dan gemiddeld. Bij mkb-bedrijven blijft het leren en ontwikkelen achter. De meest recente data van TNO en CBS over formeel leren bieden hoop. Het percentage werknemers dat de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd is met 3 procentpunten gestegen.

Met name op het gebied van informeel leren is nog veel winst te behalen. Informeel leren is voor volwassenen heel belangrijk. Aan deze manier van leren besteden zij veel meer tijd dan aan leren via opleidingen en trainingen. Er worden nog relatief weinig activiteiten ondernomen om informeel leren te stimuleren. Een belangrijke onderzoeksvraag is welke beleidsinterventies effectief zijn om het informeel leren stimuleren, met name bij de genoemde doelgroepen.

Werkenden en werkgevers vinden leren en ontwikkelen wel belangrijk en zien de meerwaarde in. Veel van hen geven hier echter weinig prioriteit aan. Ze nemen een afwachtende houding aan, bereiden zich niet verder voor en ondernemen geen actie. Er is sprake van een latent besef van het belang van een leven lang ontwikkelen. Dit besef manifesteert zich zeer beperkt in het omzetten van gedragsintenties en vrijwel niet naar getoond gedrag. Het tot stand brengen van een leer- en ontwikkelcultuur is geen eenvoudige opgave. Dit vraagt gedragsverandering van mensen. Naast sociale factoren beïnvloeden factoren in de werkomgeving het leergedrag. Dit biedt mogelijkheden voor werkgevers om het leergedrag te stimuleren.

3. Hoofdpijnen programma leercultuur

Het kabinet start als onderdeel van zijn aanpak voor een leven lang ontwikkelen een meerjarig programma ter versterking van de leer- en ontwikkelcultuur in Nederland. Een leer- en ontwikkelcultuur houdt in dat *leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in dagelijkse activiteiten* (SER, TNO). Het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid voert het programma uit. Interdepartementale afstemming vindt plaats met het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap en het ministerie van Economische Zaken en Klimaat.

Samen werken aan een leercultuur

Het veranderen van een cultuur is een proces waar een lange adem voor nodig is. Met de beschikbare middelen wil het kabinet gedurende vier jaar bijdragen aan een betere leer- en ontwikkelcultuur in Nederland, ter ondersteuning van reeds bestaand beleid. De rijksoverheid is beperkt in de mogelijkheden om de leer- en ontwikkelcultuur daadwerkelijk te verbeteren. De partijen die samen een gemeenschap vormen en leren en ontwikkelen onderdeel kunnen maken van hun dagelijkse activiteiten zijn primair degenen die een betere leer- en ontwikkelcultuur tot stand kunnen brengen. Het programma is er dan ook in hoge mate op gericht te komen tot samenwerkingen met die partijen die daadwerkelijk contact hebben met de werkgevers en de werkenden in bedrijven en organisaties. En dat zijn er heel veel in Nederland. Relevante samenwerkingspartners zijn onder andere sociale partners, brancheorganisaties, O&O-fondsen,

¹⁷ Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50,179-211.

SER, SBB, regionale samenwerkingsverbanden, bibliotheken en ander partijen die vanuit hun rol in contact zijn met werkgevers en werkenden. Ook via de projecten van het Nationaal Groeifonds, Opschaling publiek-private samenwerking en LLO Katalysator, zullen activiteiten gaan starten gericht op mkb bedrijven en werkenden. Met het programma willen wij er ook aan bijdragen dat de vele initiatieven beter op elkaar zijn afgestemd en dat kennis en ervaring wordt gedeeld en benut, zodat niet telkens het wiel hoeft te worden uitgevonden.

Doelen van het programma

Het programma is opgezet met het oog op de volgende doelen en daarbij aansluitende programmalijnen:

- Werkgevers en werkenden zien en begrijpen de urgentie van leren en ontwikkelen. Dit raakt aan het bewustzijn van het belang van blijven investeren in jezelf en als bedrijf in je medewerkers om wendbaar en weerbaar te blijven op de dynamische arbeidsmarkt. Het *weten* staat centraal in deze eerste programmalijn. Daarbinnen passen vooral acties die een agenderend karakter hebben.
- Werkgevers en werkenden komen in actie vanuit het gevoel van urgentie van leren en ontwikkelen. Het is niet alleen belangrijk om te weten waarom dat belangrijk is, het gaat er ook om of je tot handelen kunt komen. Het *willen* staat centraal in deze programmalijn. Acties in deze tweede programmalijn stimuleren de motivatie bij werkgevers en werkenden en inspireren hen om van woorden naar daden te komen.
- Werkgevers en werkenden weten de beschikbare ondersteuning te vinden en te benutten wanneer nodig. Die ondersteuning is beschikbaar via vele partijen, zoals de private partijen (bijvoorbeeld O&O-fondsen of brancheorganisaties), de publiek-private samenwerkingen in regio's en de rijksoverheid. Nog te vaak blijven beschikbare middelen onbenut, mede doordat voor velen niet inzichtelijk is welke ondersteuning er is voor bepaalde situaties of doelgroepen. In deze derde programmalijn staat het *kunnen* centraal. Daarbij passen instrumenten of interventies die werkgevers en werkenden ondersteunen of faciliteren om daadwerkelijk te investeren in leren en ontwikkelen. Daaronder vallen alle instrumenten die de rijksoverheid inzet voor zijn aanpak van leven lang ontwikkelen.
- Kennisdeling en kennisontwikkeling over een leven lang ontwikkelen en het stimuleren van de leercultuur. In deze vierde programmalijn gaat de aandacht uit naar het vergroten en het delen van kennis. Om met alle betrokkenen resultaten te kunnen boeken om leren en ontwikkelen vanzelfsprekend te maken in bedrijven en bij werkenden, is van belang dat we goed weten wat we bedoelen met een leercultuur en met informeel leren. Ook is van belang dat we komen tot een breed gedragen visie met experts en betrokkenen hoe een leercultuur en informeel leren gestimuleerd kunnen worden bij bedrijven en werkenden. Dit biedt de basis voor verder beleid en de ontwikkeling van effectieve interventies.

Doelgroepen

Een goede leer- en ontwikkelcultuur is van belang voor alle bedrijven, organisaties en werkenden. Voor het programma starten we met activiteiten primair gericht op mkb bedrijven en de werkenden in het mkb. Ook wordt bijzondere aandacht gegeven aan werkenden die achterblijven bij een leven lang ontwikkelen; praktisch opgeleiden, flexwerkers en 50 plussers.

Doelstelling voor informeel leren

Het kabinet heeft zich verbonden aan een streefcijfer voor de deelname aan formele vormen van leven lang ontwikkelen van 62% in 2030.¹⁸ Bij een vorige Europese meting in 2016 bedroeg de deelname in Nederland nog 57%. Voor het informeel leren bestaat een dergelijk richtinggevend streefcijfer niet. We verkennen de mogelijkheid om indicatoren of een nationaal streefcijfer in te kunnen stellen voor informeel leren omdat deze vorm van leren minstens zo belangrijk is als formele scholing. Het is daarbij van belang te komen tot een eenduidige uitwerking van informeel leren op basis waarvan monitoring kan plaatsvinden en aanknopingspunten biedt voor verder beleid. Aansluitend zou een streefcijfer of indicatoren voor informeel leren ook in Europa kunnen worden geagendeerd om zo het belang van informeel leren ook Europees te onderstrepen.

¹⁸ Vanwege verschil in definitie en meting kan dit percentage niet zonder meer vergeleken worden met cijfers van bijvoorbeeld TNO of ROA.

Acties volgens een doorlopende agenda

Hierna worden vier programmalijnen verder uitgediept tot meer operationeel geformuleerde doelen. Gezien de gevolgde werkwijze waarbij het programma zoveel mogelijk in samenwerking met andere partijen zal worden ingevuld, zal de agenda voor komende jaren gaandeweg verder worden ingevuld. Op die manier wordt flexibiliteit ingebouwd, waarmee maximaal kan worden aangesloten bij initiatieven van andere partijen.

Programmalijn 1: agenderen noodzaak leven lang ontwikkelen

Deze programmalijn richt zich op het *weten*. Van belang is dat werkgevers en werkenden de urgentie van leren en ontwikkelen zien en begrijpen. Doel is om norm en houding ten opzichte van leren en ontwikkelen positief te beïnvloeden.

Boodschap

De boodschap binnen deze programmalijn is erop gericht om mkb bedrijven en via hen werkenden in het mkb te laten zien wat het nut en het belang is van zowel het formele als het informele leren. Die boodschap zal alleen overkomen indien deze aansluit bij de taal en de belevingswereld. Voor werkgevers is behoud van goed gekwalificeerde medewerkers, inspelen op nieuwe ontwikkelingen en innovatie vaak een betere ingang om het belang van leren en ontwikkelen over te brengen. Bij praktisch geschoolden is beter worden in je vak, meer plezier in je werk of doorgroeien naar andere functies over het algemeen een betere manier om in gesprek te komen over het belang van leren en ontwikkelen. Bijzondere aandacht is nodig om te laten zien dat leren en ontwikkelen niet alleen in de schoolbanken plaatsvindt, maar juist in hoofdzaak op het werk. De perceptie van leren en ontwikkelen is vaak dat het gaat om schools leren. In de boodschap is daarom veel aandacht nodig wat informeel leren is, en hoe werkenden via die weg zich verder kunnen ontwikkelen. De mogelijkheden die er zijn om al aanwezige kennis en ervaringen beter zichtbaar te maken of te laten valideren zijn daarbij ook belangrijk.

Voorlichting en communicatie

Op basis van dit programmaplan geeft een communicatiebureau strategisch advies over voorlichting en communicatie, rekening houdend met de doelen en doelgroepen. Aan de hand van het strategisch advies werken we de ontwikkeling en inzet van concrete instrumenten uit. Bij alle instrumenten is aandacht nodig om de boodschap op maat te maken. Wij ontwikkelen communicatie instrumenten met, voor en in afstemming met onze samenwerkingspartners zoals sociale partners, brancheorganisaties en O&O-fondsen. Zij kunnen deze communicatiemiddelen via hun kanalen onder de aandacht brengen bij hun achterban. Op die manier neemt het bereik snel toe en werken we toe naar meer integrale communicatie over een leven lang ontwikkelen.

Als officiële aftrap van het programma organiseren we een landelijke conferentie op donderdag 30 november 2023 waarbij de minister SZW aanwezig is. Hiermee brengen we bestuurlijk commitment tot stand en laten dit uitdragen door de meest direct betrokken organisaties die het belang van een sterke leercultuur in het mkb onderschrijven en zich ook daarvoor inzetten. De startconferentie is erop gericht een gezamenlijk signaal te geven dat alle aanwezigen zich de komende tijd extra gaan inzetten om een de leercultuur te versterken. Het communicatiebureau komt met een enthousiasmerende, informatieve en aansprekende communicatie ter ondersteuning van de startconferentie. Deze startconferentie leent zich ook om aanwezigen op te roepen de boodschap van het belang van een sterke leercultuur uit te dragen en zo een rol te vervullen als boegbeelden of ambassadeurs. De komende tijd wordt hieraan verder uitwerking gegeven. Na deze vooral op bestuurlijk niveau gerichte bijeenkomst zullen allerlei andere bijeenkomsten volgen, bijvoorbeeld gericht op specifieke thema's, sectoren, doelgroepen of regio's.

We zoeken mooie voorbeelden op. Zo staat er op korte termijn een werkbezoek van de minister SZW op de agenda, in de glastuinbouwsector. Leven lang ontwikkelen is een speerpunt in de Human Capital Agenda van Glastuinbouw Nederland en Greenports Nederland. In 2030 streeft de sector ernaar om toekomstbestendig, duurzaam en circulair te zijn en hiermee wereldwijd een toonaangevende positie in te nemen. Om deze ambitie waar te maken is het van belang dat de leer- en ontwikkelcultuur in de sector wordt versterkt en er stappen worden gezet in een leven lang ontwikkelen van alle werkenden in de sector. Met middelen uit de SLIM-regeling en de Expeditie-

regeling wordt gewerkt aan het ontwikkelen van een lerende omgeving. In een samenwerkingsverband met onderzoekers en experts op het gebied van leren en ontwikkelen zijn opleidings- en ontwikkelplannen voor bedrijven opgesteld.

Informeel leren op de Europese agenda

Via de Nederlandse skillscoördinator brengen wij het belang van informeel leren op de werkvloer onder de aandacht in de Europese Unie. Wij nemen de Europese Unie mee in onze verkenning van relevante indicatoren van informeel leren, om daarmee ook meer inzicht te krijgen in effectieve interventies die informeel leren aanjagen. We onderzoeken daarbij ook of het zinvol is te komen tot een streefcijfer voor informeel leren, naast het reeds bestaande streefcijfer voor formele scholing (zie activiteit programmalijn 4). Het European Year of skills dat is gestart op 9 mei 2023 biedt goede aanknopingspunten om aandacht te vragen voor het belang van informeel leren.

Programmalijn 1: Deliverables t/m Q2 2024

- Strategisch- en communicatieadvies opgeleverd.
- Koepelcampagne uitgewerkt en ontwikkeld
- Gezamenlijke thematiek aangeboden aan stakeholders
- Conferentie voor agendering belang leercultuur en oproep tot actief uitdragen van die boodschap.
- In samenspraak met stakeholders sectorspecifieke aanpak ontwikkeld en in ten minste twee sectoren uitgerold.
- Start van het agenderen van informeel leren binnen de Europese Unie, met aantal presentaties in lidstaten en een bijeenkomst in Nederland.
- Ten minste 1 communicatieoffensief waarbij communicatiemiddelen breed zijn ingezet.

Programmalijn 2: inspireren en motiveren

Deze programmalijn richt zich op het *willen*. We richten ons hierbij op werkgevers en werkenden die zich bewust zijn van de urgentie van leven lang ontwikkelen of dit geworden zijn door onze activiteiten in de eerste programmalijn, maar die het nog niet actief hier mee bezig zijn. Door de waan van de dag, omdat ze niet weten waar te beginnen of omdat ze door de bomen het bos niet zien. Voor een deel ligt deze programmalijn in het verlengde van de eerste programmalijn, maar inhoudelijk ligt het accent meer op het stimuleren om in beweging te komen door inspirerende en motiverende activiteiten.

Boodschap

In de boodschap hoeft het belang van leren en ontwikkelen niet meer zozeer voor het voetlicht te worden gebracht bij deze werkgevers en werkenden. Het gaat hier veel meer om de vraag hoe we hen inspireren en motiveren om actie te gaan ondernemen. Uit de literatuur is bekend dat het leren veelal is gebaseerd op het imiteren van het gedrag van *peers* en rolmodellen die net een stapje verder zijn, en dat dit vaak heel goed werkt.¹⁹ Ze spreken in een herkenbare taal, ze hebben zelf ervaren wat het hen heeft opgeleverd en kunnen praktische tips geven. Het leren van anderen, het zien van goede voorbeelden of inspirerende rolmodellen werkt inspirerend en motiverend om zelf in actie te komen.

Kennis- en ondersteuningsprogramma leerrijke werkomgeving in het mkb

Het huidige kennis- en ondersteuningsprogramma voor mkb-bedrijven die een SLIM-subsidieproject wordt uitgevoerd door Katapult in opdracht van SZW. Aan de basis van het kennis- en ondersteuningsprogramma ligt een theorie over leerrijke werkomgevingen, gebaseerd op onderzoek van Hogeschool Windesheim en Hogeschool Saxion in het mkb. Een leerrijke werkomgeving bestaat volgens deze theorie uit zes bouwstenen. Deze zes bouwstenen worden als uitgangspunt gebruikt voor tools, handleidingen en thema's van kennis- en intervisiebijeenkomsten. De afgelopen drie jaar is er veel geïnvesteerd in het maken van tools en handreikingen. Er zijn bijeenkomsten georganiseerd rondom thema's die essentieel zijn voor een leercultuur, zoals: 'hoe krijg je je mensen mee?' of 'hoe creëer ik een leerrijke werkomgeving?' Voor veel bedrijven zijn thema's als leercultuur nog nieuw en vaak abstract. De bijeenkomsten

¹⁹ Sociale leertheorie, Bandura.

faciliteren mkb-ondernemers om van elkaar te kunnen leren op een zo praktisch mogelijke manier. De eerste drie jaar zijn via online bijeenkomsten 583 ondernemers op weg geholpen. Op de eerste fysieke bijeenkomst na de corona periode zijn 60 ondernemers met elkaar in contact gebracht. Daarnaast heeft de nieuwsbrief 'Update voor Ondernemers' met voorbeelden en informatie een bereik van 990 ondernemers. Het programma heeft ook veel informatie opgeleverd om de SLIM-regeling verder te verbeteren en het aanbod beter op de doelgroep af te stemmen.

In het kader van het programma leercultuur, breiden we het kennis- en ondersteuningsprogramma uit en maken dit, in samenwerking met stakeholders, beschikbaar voor andere mkb-bedrijven die een leerrijke werkomgeving willen creëren. Hierbij ligt de focus in eerste instantie op twee sectoren en een regio. In de loop van het programma wordt dit uitgebouwd.

Door uitbreiding van het kennis- en ondersteuningsprogramma van Katapult:

- Geven we ondernemers informatie over een leerrijke werkomgeving en de (financiële) mogelijkheden om hierin te investeren.
- Brengen we ondernemers in contact met andere ondernemers en projectleiders van samenwerkingsverbanden die al ervaring hebben opgedaan en bereid zijn dit te delen.
- Organiseren we kennis en intervisie bijeenkomsten.
- Bieden we ondernemers tools en inhoudelijke workshops en sessies aan.
- Creëren we samen met O&O-fondsen aanbod gericht op knelpunten bij mkb-bedrijven.
- Halen we informatie op bij ondernemers waarmee we het programma leer- en ontwikkelcultuur verder kunnen afstemmen. (Waar zijn ondernemers mee bezig? Wat zijn drijfveren en wat zijn drempels bij leren en ontwikkelen in de onderneming?)
- Leggen we de relatie met de leercultuurcomponent van andere projecten zoals die van het Nationaal Groeifonds (NGF). Een aantal NGF projecten geven ook een impuls aan leren en ontwikkelen in het mkb. In de bijlage staat verdere informatie over deze NGF projecten.

Aandacht voor werkenden die achterblijven

Collega's kunnen elkaar inspireren om werk te maken van ontwikkeling.. Leerambassadeurs, directe collega's op de werkvloer, kunnen een motiverende en inspirerende rol vervullen, functioneren als 'maatje' en helpen om een stap te zetten als het gaat om leren en ontwikkelen. Binnen deze programmalijn past de pilot van CNV om meer kennis en ervaring op te doen met Leerambassadeurs, waarvoor zij via de Expeditie regeling subsidie hebben ontvangen. FNV heeft ook al ervaring opgedaan met het introduceren van leerambassadeurs in bedrijven. De uitkomsten uit de pilot en ervaringen van FNV nemen we mee in onze activiteiten. Verder kunnen aansprekende boegbeelden of ambassadeurs goed ingezet worden om werkenden (en werkgevers) te inspireren. Ook gaan wij met stakeholders in gesprek over mogelijke initiatieven die versterkt kunnen worden. In de eerder genoemde voorlichting en communicatieaanpak kijken wij hoe wij dit, en andere instrumenten en aanvullende inspirerende activiteiten, in kunnen zetten om specifieke doelgroepen op een aansprekende manier te bereiken, inspireren en motiveren om in actie te komen.

Programmalijn 2: Deliverables t/m 2024

- Het kennis en ondersteuningsprogramma is beschikbaar voor mkb-ondernemers en wordt in samenwerking met stakeholders uitgevoerd.
- In 2 sectoren is samen met het bijbehorende O&O fonds een sectoraal kennis- en ondersteuningsprogramma aanbod gecreëerd waarvan mkb bedrijven in de sector gebruik maken.
- Er is een platform voor stakeholders waar zij inspiratie en ondersteuning voor hun achterban kunnen verkrijgen.
- Naast en in vervolg op de agenderende conferentie in het najaar van 2023 is er een aantal bijeenkomsten georganiseerd waarbij inspiratie een onderdeel is.

Programmalijn 3: ondersteunen en faciliteren

In deze programmalijn staat het *kunnen* centraal. Zo komt binnen deze programmalijn concrete en nieuwe ondersteuning beschikbaar voor werkgevers en werkenden. Daarnaast is het voor werkgevers en werkenden niet altijd helder welke regelingen en mogelijkheden er zijn die hen

ondersteunen en faciliteren bij een leven lang ontwikkelen. Er zijn veel verschillende voorzieningen vanuit zowel private als publieke partijen: werkgevers, brancheorganisaties, O&O fondsen, publiek-private samenwerkingen in regio's, provincies en de rijksoverheid.

Boodschap

De boodschap in deze programmalijn richt zich in de eerste plaats op het gericht onder de aandacht brengen, het verbeteren van de vindbaarheid en overzichtelijkheid van bestaande instrumenten binnen de aanpak voor leven lang ontwikkelen van de Rijksoverheid. Daarnaast gaat binnen deze programmalijn aandacht uit naar de inzet van instrumenten en interventies die werkgevers en werkenden concreet ondersteunen en faciliteren bij het leren en ontwikkelen.

Vergroten transparantie, gebruik en aanvraaggemak van beschikbare instrumenten

Binnen de aanpak van een leven lang ontwikkelen van het kabinet worden vele instrumenten ingezet om mensen, bedrijven en opleiders te stimuleren zich te blijven ontwikkelen. Bij alle lopende en nog te organiseren activiteiten wordt bekeken op welke wijze deze instrumenten gericht onder de aandacht kunnen worden gebracht bij de doelgroep. Daar waar mogelijk betrekken we hierbij samenwerkingspartners en andere partijen die een nauwe band hebben met de doelgroep. De ontwikkeling en inzet van concrete instrumenten werken we samen uit met het communicatiebureau aan de hand van het eerder genoemde strategisch advies.

SLIM projecten

Via de SLIM subsidieregeling is in 2023 weer € 48 miljoen beschikbaar voor initiatieven gericht op stimuleren van leren en ontwikkelen in het mkb. Daarnaast is € 1,2 miljoen beschikbaar voor hetzelfde doel in grootbedrijven uit de landbouw-, horeca- en recreatiesector. Vanaf het eerste tijdvak in maart 2020 tot en met januari 2023 zijn inmiddels 3.902 subsidies toegekend. Daarvan waren er 3.695 individuele mkb-bedrijven, 187 samenwerkingsverbanden en 20 grootbedrijven. Inmiddels zijn er in totaal 1.025 projecten afgerond en de einddeclaraties vastgesteld. Op 1 juni 2023 is een nieuw aanvraagtijdvak geopend voor samenwerkingsverbanden en grootbedrijven. Op 1 september 2023 opent een nieuw aanvraagtijdvak voor individuele mkb-ondernemingen. Via de SLIM subsidieregeling faciliteren wij in 2023 weer bij honderden mkb bedrijven de leercultuur.

Leerrijke groenomgeving

Jos Kanters Groenvoorzieningen B.V. (onder meer specialist in faunarasters en boomverzorging) en Lux Cernit Groenprojecten B.V. (onder meer specialist in het onderhoud van verhardingen en het machinaal knippen van hagen) zijn beide ondernemingen die zich bezighouden met groenvoorziening. Samen hebben ze met behulp van een SLIM subsidie een digitaal opleidingsportaal ontwikkeld, vol korte en bondige filmpjes waardoor een medewerker de benodigde kennis laagdrempelig krijgt aangeboden en daardoor snel aan de slag kan. Voor het werken in de groenvoorziening was afgezien van de uitgebreide hoveniersopleiding geen specifieke opleiding beschikbaar. Daarbij bestaat het personeel bij beide ondernemingen voornamelijk uit zij-instromers van alle leeftijden en met uiteenlopende achtergronden – maar zonder ervaring, kennis en kunde in de groenvoorziening. Die leemte vullen Kanters en Lux Cernit met het portaal samen op.

NHN SLIM

Werkgevers en onderwijsinstellingen in Noord-Holland Noord (NHN) hebben de handen ineengeslagen om een regionale ontwikkelingsgerichte arbeidsmarktcultuur te creëren en blijvend te activeren. Het gaat om de werkgeversorganisatie Huis van het Werk in Alkmaar; de InHolland Academy van de Hogeschool InHolland in Alkmaar; de mbo-instelling ROC Horizon College in Alkmaar en STAN Partners in Zaandam, specialist in arbeidsbemiddeling. Door robotisering, automatisering, digitalisering en internationalisering veranderen beroepen, functies en de arbeidsmarkt steeds sneller. Daardoor wordt ook de opleidingsbehoefte om medewerkers te bekwaamen steeds groter. NHN-SLIM start met het ophalen van informatie uit de regio over de huidige en toekomstige uitdagingen en kansen op de arbeidsmarkt. Arbeidsmarktscans in zeven sectoren geven inzicht in de opleidingsbehoefte per sector. Een Leercultuurambassadeur zorgt vervolgens voor regionale bewustwording aan de hand van bijeenkomsten, activiteiten en adviezen voor alle werkgevers in Noord-Holland Noord. Ten slotte kunnen

geïnteresseerde werkgevers en werknemers deelnemen aan Kennisfieldlabs en Ontwikkelexpedities. Deze zijn op maat ontwikkeld voor elke afzonderlijke sector.

Leercultuurscan in het mkb

We willen de inzet van leercultuurscans bij mkb-bedrijven een grote impuls geven. De leercultuurscan is een online vragenlijst met een wetenschappelijke basis door literatuuronderzoek en empirisch onderzoek bij mkb-bedrijven. Deze zijn recentelijk ontwikkeld en in kleinschalige pilots beproefd. Na afname worden uitkomsten verwerkt tot een rapportage die inzicht biedt in de leercultuur, helpt bij het bepalen van prioriteiten en handvatten geeft om een werkomgeving te creëren waarin leren en ontwikkelen vanzelfsprekend wordt. We laten een QuickScan leercultuur ontwikkelen voor mkb-bedrijven op basis van wetenschappelijk gevalideerde modellen. Deze QuickScan is bedoeld als een laagdrempelige bewustwordingsinstrument waarmee ondernemers snel een eerste indruk krijgen van de leercultuur in de eigen organisatie. Deze QuickScan is vrij te gebruiken, bijvoorbeeld via een online tool of app. De generieke resultaten zijn openbaar beschikbaar. In de SLIM regeling creëren we de mogelijkheid om een leercultuurscan in te zetten (als onderdeel van activiteit A: doorlichten van de onderneming). Tevens onderzoeken wij de mogelijkheid tot ontwikkeling van een leercultuurscan waarin bestaande gevalideerde leercultuurscans worden geïntegreerd. Hierdoor kan indien mogelijk eenduidigheid en een omvangrijke database ontstaan die gebruikt kan worden voor verschillende doelen zoals: meer kennis en inzicht van de leercultuur bij mkb-bedrijven; benchmarkfuncties; koppeling met vervolgenterventies; input voor publicaties en andere vormen van kennisdeling zoals een online dashboard. Daarnaast levert het bewijslast op waarmee andere mkb-bedrijven gestimuleerd kunnen worden om met de leercultuur aan de slag te gaan.

Leercultuurscan voorbeelden

Onder andere Windesheim en TNO hebben een gevalideerde leercultuurscan ontwikkeld. De Leercultuurscan van Windesheim is ontwikkeld met Hogeschool Saxion. Uit onderzoek vonden zij zes bouwstenen die cruciaal zijn voor een sterke leercultuur. De Leercultuurscan is van 2019 tot 2020 ontwikkeld via het door TechYourFuture gefinancierde onderzoeksproject 'Sleutelen aan een proactieve leercultuur in technische midden- en kleinbedrijven (mkb)'. In 2021 is een eerste validiteitscontrole uitgevoerd op de uitkomsten van de leercultuurscan. In een gesubsidieerd RAAK project 'Leercultuur mkb versterken' dat loopt van 1 september 2022 tot en met 31 augustus 2024 wordt bij tien mkb-bedrijven hun leercultuur onderzocht door middel van de gevalideerde leercultuurscan en door het toepassen en monitoren van passende interventies. Op basis van de onderzoeksresultaten wordt een toolbox ontwikkeld met een set van interventies voor de mkb-praktijk.

Bij TNO is de scan gebaseerd op het model van de lerende en innovatieve organisatie. Met SBB is een vragenlijst ontwikkeld. In 2022 is een pilot gedaan met 10 leerbedrijven. In 2023 vindt een vervolgpilot plaats met circa 12 – 24 leerbedrijven. Hierna vindt besluitvorming plaats door SBB over eventuele opschaling. Dit is mede afhankelijk van de impactanalyse, businesscase en aansluiting bij het dienstenaanbod van SBB.

Ontwikkeladvies praktisch geschoolden

Met het ontwikkeladvies kunnen personen met een opleidingsniveau tot maximaal MBO-2 niveau kosteloos ontwikkeladvies krijgen van een gecertificeerde loopbaancoach. Hiermee krijgen zij inzicht in hun positie op de arbeidsmarkt, hun mogelijkheden voor loopbaanontwikkeling, welke stappen daarvoor nodig zijn en welke scholingsactiviteiten daarvoor nuttig kunnen zijn. Het gaat om een adviestraject van vijf gesprekken, welke voor 700 euro gesubsidieerd wordt. Deze regeling wordt gefinancierd uit de middelen van het STAP-budget. Met de beëindiging van het STAP-budget in 2024, valt de financiering voor het ontwikkeladvies ook weg. De regeling zal derhalve alleen in 2023 open staan.

Opleidingsaanbod bibliotheken voor werkenden in mkb

We onderzoeken de mogelijkheden om samen met de Koninklijke Bibliotheek een pilot uit te werken waarbij plaatselijke bibliotheken via hun lokale netwerk van bijvoorbeeld mkb-

ondernemers, cursusaanbod zeer laagdrempelig beschikbaar maken voor werkenden. Het streven is om in 2023 te starten met de pilot.

Programmaliijn 3: deliverables t/m Q2 2024

- QuickScan Leercultuur.
- Aanpassing SLIM regeling voor inzet onderbouwde leercultuurscan gereed voor aanvraagtijdvak 2024.
- Start met pilots via koninklijke bibliotheek bij vijf lokale bibliotheken.

Programmaliijn 4: Kennisdeling en ontwikkeling

Kennisdeling en kennisontwikkeling over een leven lang ontwikkelen en het stimuleren van de leercultuur is van groot belang. Daarom gaat in deze programmaliijn aandacht uit naar het vergroten en het delen van kennis. Omdat informeel leren een wezenlijk onderdeel is van leercultuur en hierover nog beperkt kennis is opgebouwd, krijgt dit in deze programmaliijn extra aandacht.

Boodschap

Om met alle betrokkenen resultaten te kunnen boeken om leren en ontwikkelen vanzelfsprekend te maken in bedrijven en bij werkenden, is van belang dat we goed weten wat we bedoelen met een leercultuur en met informeel leren. Ook is van belang dat we komen tot een breed gedragen visie met experts en betrokkenen hoe een leercultuur en informeel leren gestimuleerd kan worden bij bedrijven en werkenden. Dit biedt de basis voor verder beleid en interventies.

Meerjarig Investeringsprogramma duurzame inzetbaarheid en LLO (MIP)

Samen met sociale partners is het meerjarige investeringsprogramma duurzame inzetbaarheid en leven lang ontwikkelen opgezet voor een programma om werkenden en werkgevers te stimuleren en te ondersteunen bij het investeren in duurzame inzetbaarheid (DI) en een leven lang ontwikkelen (LLO). Twee belangrijke pijlers van het MIP zijn de Expeditie-Regeling en de verbindingstafel. Met de Expeditie-Regeling worden projecten gefinancierd met als doel het breder toepasbaar maken van wetenschappelijke en praktijkkennis op het terrein van een leven lang ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid. Inmiddels zijn vier projecten gestart die worden uitgevoerd in 2023 en verder. De kennis die voortkomt uit deze projecten stellen wij openbaar beschikbaar en delen wij actief. Momenteel loopt een evaluatie van het proces van het eerste tijdvak en de regeling. Na mogelijk een aantal aanpassingen op de regeling, opent begin 2024 een nieuw aanvraagtijdvak van de expeditie-regeling. In 2023 organiseren we als onderdeel van het MIP ook weer de verbindingstafels. Hiermee brengen we partijen uit de wetenschap en praktijk op het terrein van duurzame inzetbaarheid en een leven lang ontwikkelen met elkaar in contact en dagen hen uit de verbinding te zoeken.

Projecten Expeditie-Regeling. In de bijlage is een uitgebreidere beschrijving opgenomen.

- SPDI voor beweging op hardnekkige DI thema's:
 - Impact technologie voor duurzaam werk
 - Eigen regie
 - Zwaar werkSamenwerkingsverband AAVN, CNV Vakmensen, FNV, Hogeschool Saxion, Hogeschool Windesheim, TU Delft.
- Naar een effectieve inzet van leerambassadeurs
Project gericht op het onderzoeken hoe het leerambassadeurschap vorm kan worden gegeven; wat werkt voor wie onder welke omstandigheden?
Samenwerkingsverband CNV, Hogeschool van Arnhem en Nijmegen.
- Skill4Skills.
Implementatie gevalideerde methodieken in de sector metaal en techniek
Samenwerkingsverband Koninklijke Metaalunie, FNV, CNV, De Unie, Stichting PKM, Panteia, Stichting OOM.
- LLO met Groene Persona's
Gericht op gebruik van persona's / werknemersprofielen.

Ontwikkeling indicatoren leercultuur / informeel leren

Er zijn meerdere onderzoeken die zich richten op monitoring van de leercultuur en informeel leren, maar zij hanteren niet dezelfde indicatoren. De Leercultuurmonitor van de SER is gebaseerd op data van TNO en CBS. De wijze van het meten van informeel leren wijkt af van de manier waarop ROA informeel leren meet. De monitor die door het consortium in opdracht van NRO wordt ontwikkeld, is nu nog onvoldoende bruikbaar maar biedt in de toekomst naar verwachting wel nuttige en bruikbare informatie. Om te kunnen komen tot een set aan representatieve indicatoren voor informeel leren is een gedeelde visie van belang op wat informeel leren precies is en hoe dit kan worden gemonitord. In het verlengde daarvan is kennisontwikkeling nodig om te komen tot gevalideerde interventies om informeel leren te stimuleren in organisaties. Voor deze doelen zullen expertsessies worden georganiseerd.

Kennisdeling en kennisontwikkeling

In samenwerking met andere partijen, waaronder de SER, O&O-fondsen, organiseren we bijeenkomsten en webinars waarin we kennis en ervaringen delen.

Programmalijn 4 deliverables t/m Q2 2024

- Ten minste 2 bijeenkomsten, in het kader van kennisuitwisseling tussen toegekende subsidieprojecten van de expeditie regeling en de verbindingstafel MIP.
- Publicatie van de aangepaste Expeditie-regeling, vaststelling en aankondiging van het nieuwe aanvraagtijdvak 2024.
- Eerste uitwerking van de operationalisatie van informeel leren op het werk, hoe te komen tot een breed gedeelde set van indicatoren en goede monitoring.

Bijlage projecten Expeditie-regeling

Samenwerking	Project	Looptijd
<p>AWVN CNV Vakmensen FNV Hogeschool Saxion Hogeschool Windesheim TU Delft</p>	<p>SPDI voor beweging op hardnekkige DI thema's</p> <p>Bedrijven worstelen met de vraag hoe hun mensen mee te nemen in digitalisering om de bedrijfsdoelen te realiseren en het werk aantrekkelijk voor hen en voor nieuwe medewerkers te houden. Het project leidt tot kennisoverdracht van de te ontwikkelen Digi-DI procesaanpak. Deze aanpak kenmerkt zich door:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Op sector- en bedrijfsniveau in beeld brengen en bespreken van mogelijke technologische oplossingen voor het geschetste probleem. • Medewerkers eerder betrekken in keuzes voor technologische vernieuwingen • Medewerkers inzicht geven in effecten op taken en skills • Hun inzichten en bevindingen op de effecten mee te laten wegen bij de wijze van implementatie van een nieuwe technologie. <p><i>Eigen regie en autonomie</i> Er worden tot 12 organisaties geholpen aan de hand van interventies van het 3R-model op de assen van richting, ruimte en ruggensteun de autonomie van werknemers te vergroten met als gevolg dat werknemers meer autonomie op hun werkplek ervaren en daardoor meer eigen regie skills ontwikkelen en meer duurzaam inzetbaar worden. Uitkomsten van het project biedt input voor het optimaliseren van het 3R-model.</p> <p><i>Zwaar werk</i> Het doel van het project is om aan de hand van het RE-AIM raamwerk, een beproefd raamwerk voor interventiestrategieën, bij een aantal bedrijven zwaar werk aan te gaan pakken. SPDI ontwikkelt een nadere invulling van het RE-AIM raamwerk om de kans van slagen van de verbeterprojecten te verhogen. Hiermee worden de succes- en faalfactoren voor het scheppen van een werkplekcontext duidelijk.</p>	<p>24 maanden</p>
<p>CNV Hogeschool van Arnhem en Nijmegen</p>	<p>Naar een effectieve inzet van leerambassadeurs</p> <p>Om op de huidige en toekomstige arbeidsmarkt wendbaar te zijn, is het van belang dat werkenden zich leren en ontwikkelen. Leerambassadeurs kunnen hierbij helpen. Leerambassadeurs zijn speciaal daartoe getrainde werknemers die op grond van hun eigen ervaringen met ontwikkeling hun collega's kunnen motiveren en stimuleren om actief met L&O aan de gang te gaan. In het Verenigd Koninkrijk zijn hier reeds positieve resultaten mee gebekt en ook in Nederland zijn hier diverse initiatieven op ontpleoid. De aanpak in Nederland is echter niet geborgd, fragmentarisch en is er onvoldoende inzicht in de effectiviteit en de kritische succesfactoren van de inzet van leerambassadeurs. In dit project slaan CNV en de HAN de handen ineen om in de praktijk te onderzoeken hoe het leerambassadeurschap vorm kan worden gegeven; wat werkt voor wie onder welke omstandigheden? Het project leidt tot een wetenschappelijk bewezen methode die in de praktijk wordt toegepast en breder kan worden ingezet.</p>	<p>48 maanden</p>
<p>Koninklijke Metaalunie FNV CNV De Unie Stichting PKM Panteia Stichting OOM</p>	<p>Skill4Skills</p> <p>Men ziet in de sector mkb-metaal een toename van digitalisering, complexe productie, de integratie van productieketens en de beschikbaarheid van nieuwe technologieën. Dit vraagt op zowel macro- als microniveau om de nodige flexibiliteit en een snel en slim aanpassingsvermogen. Al deze nieuwe en snel opvolgende ontwikkelingen vanuit de macro-omgeving vereisen specifieke kennis en vaardigheden vanuit zowel de medewerkers als leidinggevenden om hier tijdig op te kunnen anticiperen. In dit</p>	<p>48 maanden</p>

	<p>project beogen de projectpartners een selectie interventies te implementeren in pilotprojecten in het mkb-metaal. Deze pilots worden gecombineerd met een wetenschappelijk onderzoek, dat erop gericht zal zijn om mate van succes van deze pilotprojecten te evalueren en de succesfactoren in kaart te brengen. De projectpartners beogen met dit project in de toekomst tot gedegen en gevalideerde interventies en methodieken in mkb-metaal te kunnen komen, om de sector daarmee de stap te kunnen laten maken naar een skillsgerichte arbeidsmarkt.</p>	
<p>LTO Noord Glastuinbouw Nederland Wageningen Universiteit FNV</p>	<p>LLO met Groene Persona's</p> <p>Het project heeft ten doel om het leren en ontwikkelen van werkenden in de groene sector te vergroten. Door de inzet van persona's kan beter worden aangesloten bij de verschillende voorkeurstijlen die een individu kan hebben omtrent leren en ontwikkelen. Persona's zijn herkenbare groene werknemersprofielen die elk aanslaan op een andere leervorm en opleidingsaanbod. Achterliggende gedachte: hoe beter je de (drijfveren van de) medewerker kent, hoe beter je het gesprek kan aangaan en interventies kan bieden met als resultaat een positievere houding t.o.v. leren en ontwikkelen en een toenemende deelname aan LLO activiteiten. De reeds (o.b.v. onderzoek) ontwikkelde persona's zijn specifiek gemaakt voor medewerkers in de groene sector, maar zijn gebaseerd op algemene persona's. Dit betekent dat de kenmerken van de persona's te vertalen zijn naar werkenden in andere sectoren. De Expeditieregeling biedt het samenwerkingsverband de mogelijkheid om de reeds opgedane kennis rondom de inzet van persona's bij LLO breed toepasbaar te maken én de kritische succesfactoren in de implementatie te achterhalen.</p>	<p>36 maanden</p>