

Bouwen aan een leercultuur op de werkvloer

Gespreksronde 2023 Sectoraal en Regionaal LLO netwerk

November 2023

SER



Voorwoord Kim Putters

De doelstelling van de SER is het bevorderen van brede welvaart waar samenleving, economie en milieu in balans zijn, hier en nu, later en elders. Door innovatie, ondernemerschap en waardig (vrijwilligers)werk groeit het vermogen om brede welvaart blijvend te kunnen creëren.

Leven lang ontwikkelen is een belangrijke randvoorwaarde om de brede welvaart te kunnen versterken. Door toe te werken naar een lerende cultuur waarbij iedereen zich kan blijven ontwikkelen dienen we de belangen van mensen zelf, van organisaties, van de arbeidsmarkt en van de samenleving.

Een logische knop om aan te draaien is informeel leren: het leren door het werk zelf, bijvoorbeeld door de uitvoering van (uitdagende) taken of leren van collega's. Zeker 90% van wat we leren bestaat uit informeel leren.

Door gericht er voor zorgen dat er informeel leren kan plaatsvinden worden voordelen voor medewerkers en organisaties gecombineerd: informeel leren is efficiënt qua tijd en geld, bekijft vaker beter dan een cursus, geeft mensen de gelegenheid hun talenten te ontwikkelen en werkt innovatie in de hand.

Het is een opdracht aan ons allemaal, werkgevers, werknemers, onderwijs, overheden, om de leercultuur op de werkvloer te ontwikkelen en het informeel leren optimaal te stimuleren.

Bij de SER definiëren we leercultuur als volgt: "een leercultuur houdt in dat leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap (bedrijf/organisatie/team) vanzelfsprekend is voor iedereen, en voor een belangrijk deel geïntegreerd is dagelijkse activiteiten".

Vooraf voor kleine mkb-bedrijven is het belangrijk dat werken aan een leercultuur onderdeel wordt van het werk en de werkprocessen, en dat het niet als iets



extra's wordt gezien dat ook nog 'moet'. Het is daarom heel goed dat het ministerie van SZW start met een programma rondom leercultuur en dat in sectoren en regio's initiatieven worden ontplooid om de eerste stap hierin makkelijker te maken voor mkb-ers. Om dezelfde reden adviseerde de SER ook om het mkb te ondersteunen bij sociale innovatie, dus bijvoorbeeld het leren en werken in zelfsturende teams en het slimmer organiseren.

Dank aan het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk en onderzoekers/experts dat zij in de afgelopen maanden alvast met ons hebben gedeeld hoe een leercultuur en informeel leren in organisaties gestimuleerd kan worden. Wij hebben daar weer veel van geleerd en ik hoop dat deze publicatie u ook inspireert om hiermee verder te gaan!

Inleiding

Het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk van de SER bestaat inmiddels 4 jaar. Het netwerk bestaat uit samenwerkingsverbanden en projecten die in hun eigen regio of sector bezig zijn met het bevorderen van LLO. Het netwerk heeft als doel om met én van elkaar te leren. Ook is het een mooi platform om als sectoren en regio's in gesprek te gaan met landelijke beleidsmakers

Kenmerkend voor het netwerk is het open en dynamisch karakter: nieuwe leden haken aan, sommige leden sluiten een project- of programmaperiode af en/of ontwikkelen zich door.

Voor een actueel overzicht van de deelnemers zie: www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/regionale-projecten.

De gezamenlijke noemer is natuurlijk leven lang ontwikkelen en iedereen werkt daar aan binnen de eigen sector of regio vanuit eigen invalshoeken.

Het LLO-programmateam zorgt voor onderlinge verbinding door kennisuitwisseling te organiseren die inspeelt op de actualiteit en/of wat bij de netwerkdeelnemers bovenaan de agenda staat. Zo waren we bijvoorbeeld afgelopen jaar op de Fruit-Tech-Campus om te zien hoe je als specialistische branche de samenwerking met (kleine) opleidingen versterkt. Ook hebben we breed verkend hoe het (versnipperde) beleid en financiering voor leven lang ontwikkelen bij elkaar komt in regio's en sectoren en hebben projectleiders met het ministerie van SZW meegedacht over een landelijk programma voor het versterken van informeel leren.

Een vast ankerpunt in het jaar zijn de jaargesprekken die het LLO-programmateam met de projectleiders voert. Ook dit jaar is het weer gelukt bijna alle deelnemers te spreken om te horen wat de stand van zaken is van het project, welke voortgang er sinds vorig jaar is geboekt en wat er speelt dat men aan de Actieagenda LLO wil meegeven.

In het werkplan van de SER Actie-agenda LLO 2023 is het bevorderen van een positieve leercultuur één van de centrale thema's. Een positieve leercultuur wordt gezien als de basis voor leven lang ontwikkelen.

We hebben de jaargesprekken aangegrepen om met de netwerkdeelnemers door te praten over dit thema, waarbij we de focus hebben gelegd op het bevorderen van een positieve leercultuur in kleine en middelgrote bedrijven. De focus op wat mkb-bedrijven nodig hebben brengt wel met zich mee dat in de uitkomsten van de gespreksronde het werkgeversperspectief lijkt te overheersen. Uiteraard gaat LLO over méér dan dat: eigen regie op loopbaanontwikkeling en een sterke arbeidsmarktpositie voor individuen zijn net zo belangrijke waarden. Binnen het netwerk zijn er zeker ook diverse deelnemers die instrumenten en vormen van ondersteuning aanbieden, direct gericht op werknemers. Goed om in het komende jaar hier weer eens de spotlight op te zetten!

In deze rapportage geven we een terugkoppeling van wat we binnen het netwerk hebben opgehaald over verschillende aanpakken, geleerde lessen en inzichten om een leercultuur binnen organisaties te versterken.

De inzichten en voorbeelden verrijken we vervolgens met andere kennisbronnen en voorbeelden.

Daarmee hopen we ons eigen netwerk maar ook iedereen die meer vat wil krijgen op leercultuur extra tools te bieden om de leercultuur op de werkvloer te laten landen!

Stimuleren van een leercultuur: lessen en inzichten

Diverse achtergronden van de deelnemers

De deelnemers van het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk komen uit diverse velden zoals O&O-fondsen scholingsprogramma's arbeidsmarktdienstverlening, publiek-private samenwerkingen en regionale projecten.

Hierdoor verschilt hun aanpak van het thema leercultuur. Ondanks de verschillen zijn er wel een paar duidelijke gemeenschappelijke lijnen te zien in wat de deelnemers ervaren bij het stimuleren van mkb-bedrijven (als voornaamste doelgroep) om aan een leercultuur te werken:

- **Continuïteit van ondernemingen:** Voor veel bedrijven en zeker voor mkb-bedrijven staat de continuïteit van de onderneming voorop. Vragen over toekomstige trends, technologische ontwikkelingen en transities leiden vaak tot onzekerheid omdat daarop geen eenduidige antwoorden kunnen worden gegeven. Deze onzekerheid biedt echter ook kansen om gesprekken te starten over de toekomst van het bedrijf en het belang van een leercultuur binnen het mkb.
- **De perceptie van leercultuur bij MKB-ondernemers:** Leercultuur wordt vaak gezien als een vaag begrip en mkb-ondernemers lijken er op het eerste gezicht niet echt mee bezig te zijn. Echter, als je dieper in gesprek gaat blijkt dat ze het wel degelijk toepassen maar onder andere termen. Voorbeelden hiervan zijn: behoud van personeel en oplossen van personeelstekorten door eigen mensen te laten ontwikkelen, innoveren met en door medewerkers, zijinstroom genereren, nieuwe medewerkers succesvol in het bedrijf laten landen, etc. Dit zijn dan ook de raakvlakken van de ondernemers om hun aandacht te trekken en vast te houden. Mkb-ondernemers zien de relatie tussen

deze belangrijke onderwerpen en leercultuur wel, al vinden ze het soms lastig er effectief mee aan de slag te gaan.

- **Activering van kleinere bedrijven:** Veel deelnemers van het netwerk vinden het heel belangrijk om vooral kleinere bedrijven te ondersteunen. Het bereiken van deze bedrijven lukt nog wel maar om hen dan echt in de actie stand te krijgen is een heel ander verhaal. Zelfs voor de deelnemers van het sectoraal en regionaal LLO-netwerk, die veelal echt dichtbij de praktijk staan, blijft dit weerbarstig. Aan de ene kant is er het nodige urgentiebesef bij bedrijven maar andere kant zijn er de dagelijks uitdagingen zoals personeelstekorten en de drukte van de dag. Ondernemers willen wel een leercultuur ontwikkelen maar de eerste stap richting actie moet makkelijker worden gemaakt.

Lessen en inzichten uit de gesprekken

1. Bereiken mkb: Hoe doe je dat?

Persoonlijke aandacht is essentieel, iedereen benoemt dat. Je moet proactief naar de bedrijven toe en persoonlijk met de mensen in gesprek, bijvoorbeeld door middel van ondernemerscoaches.

Verder is heel belangrijk van wie de boodschap afkomstig. Hoe dichter de afzender bij het bedrijfsleven staat, hoe effectiever. Een regionale VNO-vertegenwoordiger zit bijvoorbeeld al veel dichter bij de bedrijven dan de rijksoverheid. Ondernemers leren het liefst van elkaar, dus vertrouwen in de boodschapper en de geloofwaardigheid zijn cruciaal.

Om mkb-bedrijven te bereiken kan je ook het beste bestaande, kleinschalige netwerken benutten (bedrijvennetwerken, ondernemersverenigingen).

2. Instrumenten om leercultuur te agenderen en te stimuleren

Hoe zet je urgentie om in actie? Het is belangrijk om duidelijk te maken wat het de ondernemer oplevert (what's in it for me?). Informeel leren wordt heel belangrijk gevonden door onze gesprekspartners van het LLO-netwerk –

juist omdat het concept van informeel leren bij de ondernemers die zij willen ondersteunen nog niet tot de verbeelding spreekt. Ze doen het wel misschien maar ze zien nog niet dat een veel krachtigere manier is dan formeel leren (cursussen, scholingen).

Wat goed werkt om de boodschap over het voetlicht te brengen zijn dan de succesverhalen van andere ondernemers. En dan zorgen dat je als ondernemer meteen concrete stappen kunt gaan zetten. Deze kleine stappen moeten, laagdrempelig zijn en moeten niet teveel kosten qua tijd en geld.

Als er eenmaal awareness is en de eerste stappen door de ondernemer worden gezet is het zaak aan te sluiten met andere instrumenten:

- Vouchers voor scholing van medewerkers worden vaak ingezet en ook heel goed benut. Ook wordt er ondersteund bij HR-taken zoals pop (persoonlijk ontwikkelingsplan)-gesprekken, loopbaanadvies en coaching;
- Veel deelnemers helpen met het aanvragen van subsidies en de weg te vinden in het oerwoud van regelingen en subsidies. Daar wordt ook vaak over gezegd dat dit echt simpeler zou moeten kunnen. Er gaat veel tijd inzitten van een aantal netwerkdeelnemers om dat allemaal te coördineren. Voor ondernemers geldt daarbij dat hoe meer subsidies er zijn hoe minder ze geneigd zijn om het aan te vragen omdat ze het dan niet meer kunnen overzien.

Waar we ook veel over gehoord hebben zijn leerkringen, learning communities en ontbijtsessies. Deelname aan een learning community samen met hogescholen en universiteiten kan dan best tijdsintensief en veelomvattend zijn voor een bedrijf, terwijl leerkringen en ontbijtsessies vaak wat laagdrempeliger zijn. De aanwezigheid van experts van lectoraten of universiteiten wordt zeer gewaardeerd, omdat het ondernemers in de gelegenheid stelt om te leren van deze experts, met elkaar in gesprek te gaan en van elkaar te kunnen leren. Dit lijken dus hele mooie instrumenten. Deze kleinschalige activiteiten zijn goed op te schalen door de frequentie te verhogen en meer bedrijven en medewerkers te bereiken.

Type activiteiten voor stimuleren leercultuur en informeel leren door deelnemers van het Sectoraal en Regionaal LLO netwerk:

- Vouchers en scholingsaanbod gericht op individuen
- Inspiratie- en kennissessies, themabijeenkomsten, events
- Loopbaanadvies, coaching, loopbaanontwikkelings/ POP-gesprekken, skills valideringstrajecten
- Ondernemerscoaches, adviseurs ontwikkelcultuur
- Bewustwordingscampagnes
- Learning Communities
- Trainingen HR-functionarissen

3. Behoeftte aan een landelijke insteek

Met de deelnemers is besproken of zij behoefte hebben aan ondersteunende communicatie vanuit de rijksoverheid over LLO voor mkb-ondernemers of bepaalde werknemersgroepen. Dit in verband met het programma leercultuur van het ministerie van SZW dat binnenkort gaat starten. Ook is gesproken over de behoefte aan instrumenten die helpen bij het versterken van de leercultuur, zoals een leercultuurscan.

In het algemeen zijn de deelnemers positief over de meerwaarde van een landelijk programma, vooral om het bewustzijn over informeel leren te vergroten. Wel wordt steeds benadrukt dat een instrument zoals een scan, altijd pas een eerste stap in bewustwording is, en dat er opvolging nodig is om impact te realiseren. Om een landelijk programma echt impact te laten hebben is het daarom ook van belang dat sectorale en regionale initiatieven er op aan kunnen sluiten zodat ondernemers daar direct terecht kunnen.

Quotes uit de gesprekken

“De kracht van informeel leren (en de wetenschappelijk onderbouwde inzichten daarover) mag zeker wel wat meer bekend gemaakt worden door middel van bijvoorbeeld een landelijke campagne, storytelling, Postbus 51 spotjes e.d. Dan kan je daar als regionaal initiatief goed op inhaken.”

“Welke communicatiekanalen werken goed bij ondernemers? Vooral LinkedIn!”

“Spreek niet over leercultuur, maar sluit aan bij taal van ondernemers, dus (financiering van) innovatie, schulden, goed werkgeverschap, leiderschap, personeelstekorten enz.

Ondernemers luisteren en leren liever naar buurman-ondernemer dan van iemand van ‘de overheid’”

“Vragen m.b.t. leercultuur komen zelden voort uit een mkb onderneming zelf. Mogelijk onderwerp van (landelijk) onderzoek zou dus kunnen: wat is de behoefte van de / een mkb-er als het om leercultuur gaat”

Voorbeelden leercultuur uit het netwerk

Bijna alle deelnemers ondernemen activiteiten die bijdragen aan het leren en ontwikkelen van medewerkers en daarmee aan de leercultuur van hun organisatie. Bijlage 1 bevat een beschrijving van de netwerk deelnemers en de link die hun activiteiten met leercultuur hebben.

Bij vier initiatieven was het ontwikkelen van een leercultuur en/of het leren op de werkvloer ook echt de hoofddoelstelling:

Gelders vakmanschap Deelnemende bedrijven (management en medewerkers) gaan gedurende 10 maanden aan de slag met een ontwikkeltraject voor leven lang ontwikkelen, beginnend met een behoefteanalyse, een traject op maat en de deelname aan een lerend netwerk.

www.leercultuurmkb.nl/

WZW: Binnen WZW (werkgeversvereniging van zorg- en welzijnsorganisaties in Midden-, Zuid- en Zuidwest-Gelderland) is een pilot gestart met het denk- en kijkkader Krachtige Leer Werk Omgeving. Er wordt nu een training ontwikkeld (gericht op HR-functionarissen) waaraan ongeveer zeven organisaties gaan meedoen.

<https://wzw.nl/projecten/krachtige-leerwerkcomgeving-klwo/>

Wij Techniek: Als één van de samenwerkende partijen binnen ASTA (Arbeidsmarkt Samenwerkingsnetwerk Techniek Amsterdam) biedt Wij Techniek ondersteuning voor bedrijven die écht een sterke leercultuur willen ontwikkelen. Deze bedrijven kunnen met adviseur ontwikkelcultuur aan de slag. Het ontwikkeltraject wordt bekostigd door Wij Techniek.

www.wij-techniek.nl/goed-werkgeverschap/werkgever-leidinggevende/bouw-aan-de-toekomst/



Gas erop: Een project waar de Universiteit Twente, Hogeschool Saxion, Hogeschool Windesheim, ROC van Twente en diverse bedrijven in de installatiebranche in Oost-Nederland samenwerken. Deze partijen ontwikkelden een concept van werkplekieren waarin werk, leer- en organisatiekenmerken zodanig worden ingericht dat leren en ontwikkelen in de technieksector 'als vanzelf' gaat en bekijft in de vorm van micro learning communities. In dit soort learning communities komen 6 tot 8 medewerkers van één bedrijf samen met een kennisinstelling (docent en/of student(en)) om in een periode van ± 10 weken aan een gedeeld vraagstuk te werken, onder begeleiding van een facilitator. Gedurende 2020-2023 zijn er maar liefst 28 learning communities opgezet bij verschillende partners. www.utwente.nl/nl/bms/gas-erop/learning-communities/#het-concept

Naast bovenstaande vier voorbeelden uit het netwerk zijn er diverse deelnemers die een leercultuurscan inzetten. Deze variëren van een korte vragenlijst (BOOST, Leerwerkloket Rijnmond/LWA) tot uitgebreide leercultuurscans die kosteloos worden aangeboden. Overijssels Vakmanschap maakt bijvoorbeeld via OOM gebruik van de leercultuurscan van hogeschool Windesheim.

Ook de adviseurs binnen Midpoint Brabant en de Human Capital Agenda Zwolle zetten deze scan in. Een bedrijf zet deze scan onder de eigen medewerkers uit om zo feedback te krijgen over de eigen leercultuur. Het Leer Werk Akkoord Rotterdam-Rijnmond biedt de mogelijkheid de leercultuur scan van werkgeversorganisatie AWWN in te vullen en organiseert werksessies daaromheen.

Noordoost Brabant Werkt beschikt over een Duurzame Inzetbaarheidsscan, met veel inhoudelijke raakvlakken met leercultuur, waar vouchers gekoppeld worden aan het personeelsbeleid. Leo Loopbaan heeft samen met een regionale werkgeversvereniging een scan ontwikkeld om de toekomstbestendigheid van bedrijven in kaart te brengen waarbij ook leerculturaspecten worden meegenomen.

De inzet van leercultuurscans is ook vaak gekoppeld aan gesprekken met ondernemerscoaches. Sommige deelnemers geven aan dat zo'n scan een hulpmiddel kan zijn maar dat de eigen arbeidsmarktcoaches zoveel ervaring hebben dat ze

in het gesprek zelf al voldoende aanknopingspunten vinden om bedrijven te adviseren.

In de meeste gevallen wordt aangegeven dat het invullen van een scan slechts een eerste stap is, en dat er daarna ondersteuning of advies op maat nodig is om het verder te brengen. Dat kan overigens ook advies vanuit een marktpartij zijn. De scan is dan vooral een opmaat om de cultuurverandering in gang te zetten. Voor heel kleine bedrijven is daarbij natuurlijk meer (financiële) ondersteuning nodig voor een vervolgtraject dan voor wat grotere of innovatievere bedrijven.

Verschillende initiatieven (BOOST, Noordoost Brabant Leert, Manifest Noord-Holland, HCA Zwolle, Overijssels Vakmanschap, Midpoint Brabant, Talent Perron Groningen, Op Ijver) melden dat zij voor (mkb-)ondernemers “meedenkers” (ondernemerscoaches, bedrijfsadviseurs, accounthouders etc.) organiseren. Benamingen en invulling van dit meedenken kunnen variëren.

Daarnaast zijn er deelnemers die allerlei instrumenten en ondersteuning aanbieden, direct gericht op werknemers Zoals scholing programma’s en loopbaan coaching (Gelders Vakmanschap, Overijssel Vakmanschap, Twents Vakmanschap, Regiodeal Noordelijk Flevoland, Brabant Leert, Leo Loopbaan met Limburg Leert), loopbaangesprekken/coaching (Sterk in je Werk, Twents Fonds, HCA Zwolle).

HR-netwerken blijken ook een goed kanaal om met mkb-bedrijven aan hun leercultuur te werken. Dit gebeurt bijvoorbeeld binnen het HR-netwerk van het Aanvalsplan Arbeidsmarkt Zeeland, Huis van Werk en Leo Loopbaan.

Sectorale ontwikkel- en opleidingsfondsen SCBM (sociaal werk sector) en Zestor (hogescholen) hebben voor werkgevers online kennis en tools gebundeld die een link hebben met leercultuur en/of ingezet kunnen worden voor het leren en ontwikkelen van medewerkers.

In bijlage 1 staan alle initiatieven en hun raakvlakken met de leercultuur kort omschreven.

Andere kennisbronnen, voorbeelden en aanbod

In de gespreksronde met de netwerkdeelnemers kwamen, behalve de kennis en inzichten die deelnemers zelf in de praktijk hebben opgedaan met het bevorderen van een leercultuur, ook diverse modellen voorbij. In dit hoofdstuk zetten we deze modellen, hun uitgangspunten en toepassingen op een rij.

Vlak voor de zomer vond een experts-sessie over informeel leren plaats, georganiseerd door de SER samen met het ministerie van SZW. Een aantal belangrijke inzichten zijn in dit hoofdstuk weergegeven.

Tot slot hebben we links opgenomen naar recente artikelen van de SER met voorbeelden over informeel leren en naar het aanbod waar werkgevers en werknemers laagdrempelig gebruik van kunnen maken.

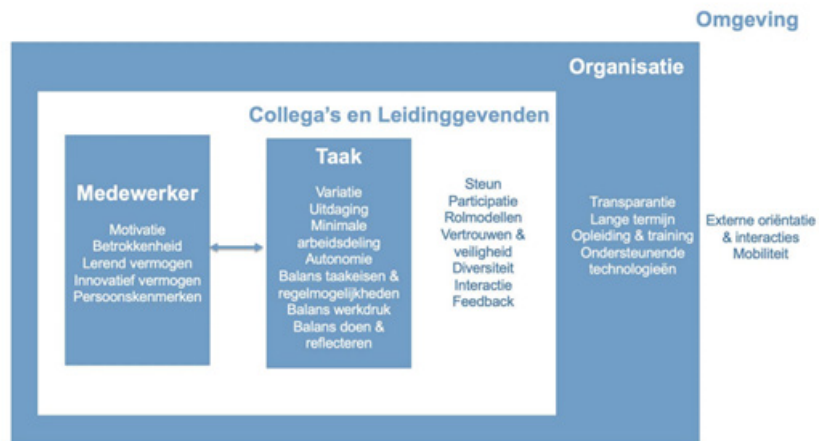
Modellen voor leercultuur en leren in organisaties

In de gesprekken zijn de volgende vier modellen voor leercultuur of leren in organisaties genoemd:

TNO:

Uitgangspunt van dit model is dat leren en innoveren nauw verbonden zijn. De factoren die innovatief gedrag en (informeel) leren bevorderen overlappen elkaar. Het model kent vier lagen (van buiten naar binnen), waarvoor deze factoren beschreven zijn.

Op basis van dit model is een diagnosescan ontwikkeld. Verschillende stakeholders binnen de organisatie (HR, OR, leidinggevenden en medewerkers) beoordelen hoe hun organisatie op dit moment scoort op de verschillende stimulerende factoren voor een lerende en innovatieve organisatie. Tevens kan de uitslag vergeleken worden met andere organisaties en/of verschillende stakeholders binnen de organisatie.



Figuur 1. Organisatiemodel lerende en innovatieve organisatie

De leercultuurmonitor die jaarlijks door de SER en TNO wordt uitgebracht bevat een aantal indicatoren over de mate waarin de organisatiecontext leergedrag stimuleert. Deze zijn afkomstig uit dit model. Het gaat dan bijvoorbeeld om autonomie van de werkende, variatie in het werk, betrokkenheid van de leidinggevende. https://publicaties.ser.nl/ser_leercultuurmonitor_2022/feiten_en_cijfers

Meer info: <https://tijdschriftvoorhrm.nl/stimuleren-medewerkers-integrale-uitdaging/>

Werkgeversorganisatie AAVN:

Uitgangspunt van dit model is het koppelen van behoeften en inspanningen van medewerkers aan die van de organisatie.

Hierdoor wordt inzichtelijk gemaakt wat er op het gebied van richting, ruimte en steun nodig is om de ontwikkeling en de eigen regie van medewerkers te bevorderen.

Een vijf-fasen scan levert inzicht op in welke fase de organisatie zich bevindt en welke stappen gezet kunnen worden om de leercultuur te verbeteren

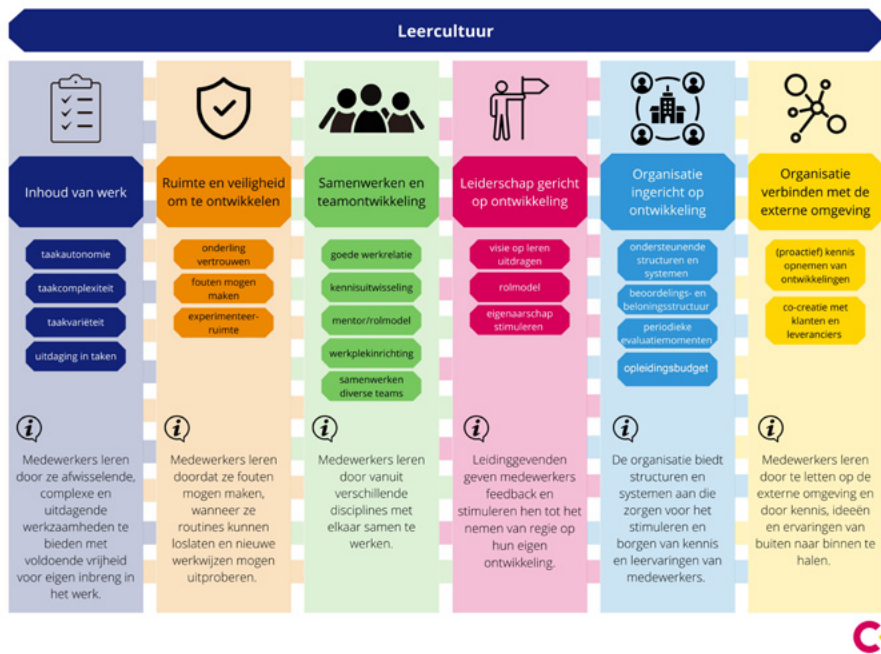
Dit model is gebruikt in een recent onderzoek naar leven lang ontwikkelen in het mkb door Rijnconsult: https://rijnconsultonderwijs.nl/wp-content/uploads/2023/07/mach_MKB_LLO_A4_DIG-kopie.pdf
 Uit dit onderzoek blijkt binnen de onderzochte mkb-organisaties een groeiende erkenning voor non- en informeel leren. Praktijkervaring, kennis en vaardigheden opdoen buiten het klaslokaal worden belangrijk gevonden. Hier zou het beroeps- onderwijs op moeten inspelen is de oproep.



Meer info: www.awvn.nl/duurzame-inzetbaarheid/online-producten/vijf-fasenscan-inzicht-in-de-leercultuur/

Hogeschool Windesheim:

Uitgangspunt van dit model zijn zes leercultuurdragers: de bouwstenen die de opstapjes vormen voor interventies om het informeel leren te bevorderen. De bouwstenen zijn vertaald in een leercultuurscan die door medewerkers wordt ingevuld. De uitkomsten van de scan helpen de organisatie ontdekken hoe medewerkers de leercultuur ervaren en hoe ze ondersteund kunnen worden in het leren en ontwikkelen.



rondom het opzetten van ontwikkeltrajecten bij techniekbedrijven en het monitoren van leeropbrengsten: www.techyourfuture.nl/projecten/proactieve-leercultuur-in-het-mkb/

Ook is dit model verwerkt in het overzicht 'Bouwen aan een leerrijke werkomgeving' met korte en praktische informatie over wat het betekent om met een bouwsteen aan de slag te gaan en op welke theorie elke bouwsteen gebaseerd is. Poster leerrijke werkomgeving stimuleren informatief: www.wijzinkatapult.nl/leren-ontwikkelen-mkb/leerrijke-werkomgeving/poster-leerrijke-werkomgeving-stimuleren-informatief/

Meer info: www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/leven-lang-ontwikkelen/leercultuurscan

Hogeschool Arnhem Nijmegen (HAN):

Uitgangspunt van dit model zijn dertien ontwerpprincipes voor het integreren van werken en leren. Bij het ontwikkelen van dit model is gekeken naar principes voor werkplekleren door studenten in het beroepsonderwijs en deze zijn uitgebreid en toegespitst op de leerbehoeften van volwassen medewerkers. Deze ontwerpprincipes kunnen HR(D)-professionals gebruiken om in de eigen organisatie de 'reguliere' werkomgeving om te vormen tot een krachtige leer-werkomgeving.



Dit model wordt toegepast in een pilot van Binnen WZW (werkgeversvereniging van zorg- en welzijnsorganisaties in Midden-, Zuid- en Zuidwest-Gelderland). wzw.nl/projecten/krachtige-leerwerkomgeving-klwo/

Meer info: [www.han.nl/projecten/2019/house-of-skills/TvHRM_Krachtige-leerwerkomgevingen-\(Woudstra-Cuperus-Nijman-Sanders-2021\).pdf](http://www.han.nl/projecten/2019/house-of-skills/TvHRM_Krachtige-leerwerkomgevingen-(Woudstra-Cuperus-Nijman-Sanders-2021).pdf)

Naast deze vier modellen is recentelijk ook het volgende model door een leerwerkloket ontwikkeld vanuit de praktijk:

De Talentensleutel:

Uitgangspunt zijn de knoppen waaraan je kan draaien voor een sterke leercultuur gebaseerd op de ervaringen van de werkgeversadviseurs van het Leerwerkloket. De methodiek beoogt om mkb-bedrijven op een praktische manier te helpen om hun leercultuur te verbeteren. Met behulp van de Talentensleutel wordt aan het mkb-bedrijf uitgelegd wat de voordelen zijn van een sterke leercultuur. De Talentensleutel kijkt specifiek naar de uitdagingen en behoeften van het bedrijf zodat de adviezen naadloos aansluiten bij de behoefte van de klant. De dienstverlening is onafhankelijk en kosteloos.

Meer info: <https://zuidoostbrabant.leerwerkloket.nl/aan-de-slag/talentsleutel-voor-leren-en-ontwikkelen-het-mkb>



Expertbijeenkomst informeel leren SZW/SER

Met een groep van zo'n 25 experts en onderzoekers op het gebied van leercultuur is op 21 juni 2023 gesproken over informeel leren. Het doel was om manieren te bespreken om dit te bevorderen en om informeel leren meetbaar te maken.

Een aantal highlights uit de presentaties van de onderzoekers:

- 91% van wat werkenden leren gebeurt via informeel leren en 9% van de leertijd komt voort uit scholing. Leren is uit te splitsen in zelfstudie, hobby-gerelateerde cursussen, cursussen voor werk en informeel leren. Uit het ROA onderzoek komt naar voren dat al deze soorten van leren samenhangen. Als mensen geen cursus voor werk gevolgd hebben, leren ze ook minder vanuit hobby's bijvoorbeeld. En werkenden die een cursus gevolgd hebben, besteden gemiddeld ook meer tijd aan informeel leren.
- Vaak zijn mkb-bedrijven in het nadeel bij het doorvoeren van een leercultuur, maar bij belangrijke aspecten zoals bewustwording en het betrekken van iedereen in de initiatieven ziet TNO dat het mkb juist in het voordeel is. Ook helpt het dat het in het mkb vaak om doeners gaat, die snel van start gaan met een voorgestelde aanpak.
- De onderzoekers van het NRO project "Leren stimuleren" wijzen op het belang van 'agency' (de mate waarin mensen toekomstdromen, zelfreflectie en zelfvertrouwen hebben) voor de motivatie van mensen om te gaan leren. Vervolgens is 'conversie' belangrijk en of die dromen omgezet worden in actie. Daarbij is de ondersteuning van familie, werkgever en omgeving van groot belang. En vaak zijn grote levensgebeurtenissen (geboorte, ziekte enz.) een belangrijke trigger om te starten met leren of juist niet meer te leren.



Aan diverse tafels werd door de experts van gedachten gewisseld over door-slaggevende factoren om informeel leren te bevorderen. Een aantal factoren die genoemd werden zijn:

- Opvolging van hetgeen dat wordt geleerd in trainingen. 40% gebruikt de kennis uit trainingen niet in het werk
- Een veilige omgeving creëren waar fouten gemaakt kunnen worden en waar dit ook 'voorgeleefd' wordt door leidinggevendenden.
- Het zichtbaar maken van leren, er een 'taal' aan geven, mensen er bewust van maken dat zij leren. Bij die bewustwording kunnen leerambassadeurs of leercoaches een goede rol spelen.
- Het vragen en geven van feedback, vooral van collega's, is waardevol.
- Leidinggevendenden zijn cruciaal voor een leercultuur. Hiervoor moeten leidinggevendenden en HR- medewerkers anders opgeleid worden. Dat gebeurt al veel, maar er is meer verdieping nodig. Leidinggevendenden zouden zich veel bewuster moeten zijn van hun eigen aanpak en visie op leren.

Mogelijk kunnen ook vormen en structuren waar informeel geleerd wordt zichtbaarder gemaakt worden, zoals learning communities, leernetwerken etc. Ook met dit soort indicatoren kan de ontwikkeling van het informeel leren gemonitord worden.

Artikelenreeks SER Informeel leren

Niets maakt het belang van informeel leren meer duidelijk dan de verhalen van de werkvloer zelf. De SER heeft daarom samen met TNO een aantal praktijkverhalen opgetekend (www.ser.nl/nl/Publicaties/art-informeel-leren) die verschillende aspecten van een leercultuur en informeel leren illustreren. Hieronder de links

naar de artikel en een voorproefje van de lessen en goede praktijken van de geïnterviewde organisaties:

www.ser.nl/nl/Publicaties/leercultuur-llo-loogman-groep

Nieuwe taken worden vooral aangeleerd door mee te lopen met collega's. Deze aanpak gaat hand in hand met ontwikkeltrajecten gericht op het verbeteren van competenties en het aanmoedigen van gesprekken over persoonlijke ontwikkeling.

www.ser.nl/nl/Publicaties/leercultuur-llo-microsoft

Elke organisatie zegt dat ze de manager als rolmodel belangrijk vindt, maar dit werkt pas als je het in de praktijk continu laat zien. Vertel als manager bijvoorbeeld elke week wat je geleerd hebt en wat je van plan bent te leren.

www.ser.nl/nl/Publicaties/llo-informeel-leren-hanzestrohm

Hanzestrohm heeft een accreditatie voor het gebruik van Insights Discovery, dat vooral gericht is op persoonlijke groei en verbetering van effectieve samenwerking met collega's. Elke medewerker vult een vragenlijst in om zijn of haar profiel scherp te krijgen, en de organisatie als geheel krijgt een goed beeld van wat voor medewerkers er in huis zijn.

www.ser.nl/nl/Publicaties/llo-informeel-leren-jeugdbescherming-west

Iedere nieuwe medewerker krijgt het eerste jaar een Begeleider Persoonlijke Ontwikkeling. De Begeleider Persoonlijke Ontwikkeling (BPO) zal de focus hebben op lastige situaties voor de nieuwe medewerker, het assessment en de persoonlijke leerdoelen.

www.ser.nl/nl/Publicaties/llo-informeel-leren-ser-charlotte

'Koffie verkeerd moment'. Onder het genot van koffie met iets lekkers vertellen in een informele setting een aantal collega's over een moment waarop het in het werk flink mis ging en wat zij daarvan hebben geleerd.

www.ser.nl/nl/Publicaties/llo-informeel-leren-interview-vebego

Leren op de werkplek wordt binnen Vebego vastgelegd en gevierd, bijvoorbeeld met een diploma of certificaat.

Links naar nog meer inspirerende voorbeelden:

www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/voorbeelden/lerende-omgeving

www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/voorbeelden/ondersteuning-leren-en-ontwikkelen

www.mkbideenetwerk.nl/

<https://humancapitaltopsectoren.wijzijnkatapult.nl/learning-communities/publicatie-een-nieuw-samenspel-van-innoveren-werken-en-leren/>

Links naar tools en aanbod:

<https://jamesloopbaan.nl/diensten/leerambassadeurs/>

www.lezenenschrijven.nl/wat-doen-wij/oplossing-voor-je-vraagstuk/hoe-vergroten-we-basisvaardigheden-van-werknemers-het-mkb

www.sbcm.nl/ontwikkelen

www.mkbideenetwerk.nl/

Afsluiting

Een vanzelfsprekende leercultuur ontstaat niet vanzelf. Het vraagt om urgentie, een heldere visie, energie, enthousiasme, creativiteit, maatwerk en geduld om maar mee te beginnen! Het team van LLO bij de SER zal in 2024 zelf uit al deze bronnen putten om leercultuur binnen de SER en bij de samenwerkingspartners op de agenda te houden.

Leercultuur en informeel leren zijn bovendien verweven met andere thema's waar wij vanuit de Actie-agenda LLO aan werken. Bijvoorbeeld het valideren van skills: dit kan de motivatie voor informeel leren bij zowel de ondernemer als de medewerker versterken. Ook de eigen regie over het leerproces is een belangrijke factor om te willen leren tijdens en van het werk. Daarnaast blijven andere vormen van leren (formeel en non-formeel) van groot belang en kunnen zij het informeel leren versterken. Laagdrempelig arbeidsmarktdienstverlening helpt de ondernemer en mensen om de eerste stap te zetten hierin.

Natuurlijk zou nog meer systematische kennis over hoe je een leercultuur kan ontwikkelen en hoe je informeel leren toepast, heel behulpzaam zijn. Er loopt al het nodige onderzoek naar learning communities en human capital dat relevant is voor dit domein.

- <https://humancapitaltopsectoren.wijzijnkatapult.nl/learning-communities/publicatie-een-nieuw-samenspel-van-innoveren-werken-en-leren/>
- www.hanze.nl/nl/onderzoeken/centers/marian-van-os-centre-of-expertise-ondernemen/projecten/sprong-human-capital-innovatie-voor-maatschappelijk-verdienvermogen

Tot slot hebben we op basis van onze rondgang in het netwerk en expertsessie nog de volgende kenniswensen opgevangen die wij bij onze samenwerkingspartners in onderzoek en wetenschap onder de aandacht gaan brengen:

- Welke instrumenten werken het beste om urgentiegevoel voor LLO om te zetten in actie, met name bij kleinere bedrijven en hun werknemers?
- Wat zijn goede vragen om zicht te krijgen op het informeel leerproces van de medewerker zelf?
- Hoe staat het met het informeel leren van specifieke doelgroepen zoals zzp-ers en werkzoekenden?



Bijlage

Gelders Vakmanschap is een initiatief van werkgevers, vakbonden en opleidingsfondsen in de technische sector. Het initiatief wordt ondersteund door de provincie Gelderland en is verbonden met het onderwijs in de provincie. Doel is werknemers en werkgevers bij te scholen en nieuw personeel richting de sector om te scholen. Samen met het Overijssels Vakmanschap zijn inmiddels 3.000 medewerkers om- en bijgeschoold.

Leercultuur wordt in de technische sector als een belangrijk onderwerp gezien. Zo voert Gelders Vakmanschap (samen met VNO-NCW Midden) de regeling LeercultuurMKB.nl in Gelderland uit, een initiatief van het Gelrepact en gefinancierd door de provincie. Doelstelling is om leercultuur bij 48 bedrijven in Gelderland te versterken. Een bedrijf financiert zelf euro 2.000 en krijgt daarvoor 120 uur inzet van een dedicated coach. De doelstelling is dat 50% van de medewerkers van het deelnemende bedrijf een PersoonlijkOntwikkelingsPlan (POP) heeft en dat een derde van de medewerkers is bijgeschoold.

Bij **BOOST** kunnen inwoners en werkgevers uit de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel onder meer terecht voor loopbaanbegeleiding, het in beeld brengen van hun talenten, ontwikkeling van het personeel en informatie over opleidingsmogelijkheden en beschikbare subsidies. Boost heeft in het afgelopen jaar ondernemers (vooral mkb) uit de eigen regio bevestigd op welke ondersteuning ze behoefte hebben. Dit heeft aantal aanknopingspunten opgeleverd waar in het najaar 2023 activiteiten voor worden georganiseerd. Eén daarvan is aandacht voor talentontwikkeling, een thema dat samenhangt met informeel leren en leercultuur. Ondernemers hebben maar beperkt zicht op de talenten van hun medewerkers. Daarvoor worden vanuit BOOST loopbaanadviseurs ingezet om bij ondernemers loopbaanontwikkelingsgesprekken te voeren.

Brabant Leert helpt alle werkenden en werkzoekenden Brabanders die zich willen laten om- of bijscholen met informatie, een groot aanbod van (online) scholing, persoonlijk advies en begeleiding. Het platform geeft direct toegang tot cursussen, trainingen en opleidingen voor alle inwoners van de provincie Noord-Brabant. Deze worden aangeboden door de Brabantse ROC's, hogescholen, private scholingsaanbieders en in de toekomst ook de universiteiten. Naast het stimuleren van leercultuur door het faciliteren van scholing voor medewerkers werkt Brabant Leert samen met Partners zoals de Techniekcoalitie, Kennispact MBO en anderen om leercultuur bij bedrijven te stimuleren.

SBCM is het Arbeidsmarkt- & Opleidingsfonds en Kenniscentrum voor de sociale werkgelegenheid. In SBCM werken VNG, FNV, CNV en Cedris samen om iedereen die niet zelfstandig het wettelijk minimumloon kan verdienen blijvend deel te laten nemen aan de arbeidsmarkt. Met als doel zo regulier mogelijk, passend en betaald werk. Op www.sbcm.nl worden, naast e-learningprogramma's voor werkenden, ook praktisch toepasbare tools en kennis gedeeld voor werkgevers en de begeleiders zoals jobcoaches, zodat zij kunnen zorgen voor een veilige en stimulerende leercultuur, voldoende passend werk en de juiste ondersteuning. Leercultuur is geen apart thema, het zit verweven in duurzame inzetbaarheid. Leren en ontwikkelen blijft een uitdaging voor mensen voor wie scholing vaak niet vanzelfsprekend is en reguliere onderwijsvormen veelal niet passend zijn. Ook de combinatie van een arbeidsbeperking en vergrijzing vraagt specifieke oplossingen om duurzame inzetbaarheid te blijven bevorderen.

De Riverboard is een samenwerking van bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties in de Waterweggemeenten Maassluis, Vlaardingen en Schiedam, met als doel het versnellen van de groei van welvaart en welzijn door betere samenwerking in onze regio.

Eén van de netwerken van de Riverboard is de Tafel Leven lang Ontwikkelen die werkt met drie focuslijnen: Werk naar Werk, School naar Werk en Huis naar Werk.

Binnen de focuslijn Werk naar Werk creëren ondernemers met elkaar een regionale circulaire arbeidsmarkt, om het mogelijk maken dat mensen op een soepele en veilige manier transfers maken naar ander werk of zich verder ontwikkelen in het eigen werk. Een groep van 10 koplopers (Grootbedrijf en MKB) is in april 2023 gestart met een pilot. Het Kenniscentrum Business Innovation van de Hogeschool Rotterdam ondersteunt het traject. De koplopers zijn in workshops met elkaar in overleg om, op vindingrijke manier, een goed werkende vorm te ontwikkelen voor de regionale circulaire arbeidsmarkt. De leercultuur van de bedrijven is hier nadrukkelijk onderwerp van gesprek en ontwikkeling.

Zeeuwse overheden, onderwijsinstellingen en werkgevers- en werknemersorganisaties hebben de krachten gebundeld in het netwerk **Aan de slag in Zeeland**. Gezamenlijk wordt gewerkt aan een Zeeuws online platform voor werkgevers en werknemers voor uiteenlopende arbeidsmarkt gerelateerde onderwerpen. Zo ook het thema Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Denk hierbij aan tips, adviezen en contactmogelijkheden voor inwoners. De partners werken ook aan initiatieven zoals de opschaling van het leerwerkloket en de LLO-Katalysator. In de regio is een HR-netwerk actief met meer dan 800 leden. Leercultuur komt hier aan de orde en er blijkt vooral behoefte aan een vertaling van dit abstracte begrip naar de praktijk. Hiervoor wordt op dit moment gewerkt aan de ontwikkeling van een toolbox waarin alles wat voor handen is in de regio op het gebied van LLO is opgenomen. Om werkgevers goed aan te haken, is het belangrijk dat het mkb gekend wordt en het mkb bekend is met de afzender van initiatieven (regionaal niveau sluit het beste aan).

In de **Leerwerkakkoorden (LWA)** bundelen overheid, onderwijs en bedrijfsleven uit de arbeidsmarktregio **Rotterdam – Rijnmond** hun krachten. Dit doen zij voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt in de regio, waar plek is voor iedereen. Het LWA Rotterdam-Rijnmond stopt eind 2023. Er wordt gewerkt aan de Rotterdamse arbeidsmarktagenda, waarin nog betere afstemming tussen wordt beoogd. Een deel van de opbrengsten LWA zal daarin worden ondergebracht. Het Regionaal Werkcentrum Rotterdam-Rijnmond (één loket voor werkende en werkgever)

gericht op een ontschotte aanpak is in oprichting. Vanuit het LWA wordt veel ter bevordering leercultuur mkb gedaan (LWA mkb is één van de acht LWA's), vanuit het LWA en MKB-Rotterdam is de afgelopen tijd veel geïnvesteerd in leercultuur mkb. Vanuit het LWA wordt gratis een leercultuurscan (AWVN) voor mkb aangeboden als onderdeel van een integraal pakket ondersteuning leercultuur.

Noordoost Brabant Werkt! is een netwerkorganisatie van werkgevers, onderwijsinstellingen, overheden, werknemersorganisaties en andere partners. Samen zetten deze partijen zich in voor een veerkrachtige arbeidsmarkt. Om leercultuur te versterken is met een groep ondernemers een project met SLIM subsidie opgezet. Ook worden, met de community 'keep-on-learning' kleinschalige ontbijtsessies en netwerkbijeenkomsten georganiseerd rond thema's als duurzame inzetbaarheid, bij bedrijven op locatie. Ook zijn er regionale loopbaandagen om dienstverleners rondom de arbeidsmarkt te verbinden met het bedrijfsleven is er een 'duurzame inzetbaarheids-scan' beschikbaar. Ter inspiratie kunnen bedrijven met goede LLO-aanpakken het 'estafettestokje' winnen.

Binnen **HCA Zuid-Holland** werken 66 partijen uit bedrijfsleven, onderwijs en overheid samen in het Human Capital Akkoord. Het betreft (om)scholing van personeel, het aan het werk helpen van niet-werkenden en het aantrekken van internationaal talent. Uitrol vindt plaats via deelakkoorden en een samenwerkingsstrategie met de arbeidsmarktregio, de Metropool Regio Den Haag-Rotterdam en de Provincie.

Het stimuleren van een leercultuur is terug te vinden bij de corporatie WIJJIJ. WIJJIJ helpt gemotiveerde mensen aan nieuw werk. Ook worden werkgevers uitgedaagd uit om breder te kijken bij het zoeken van nieuwe medewerkers en om medewerkers te stimuleren bij hun persoonlijke en professionele ontwikkeling.

In het **Brainport Talent & Skills Akkoord** zijn de ambities voor de Brainport-regio op het gebied van onderwijs en arbeidsmarkt vastgelegd. Het akkoord is uitgewerkt in de Strategische Agenda Schaalsprong Talent. De personeels-



krapte in de Tech/IT-sector is groot. De verwachting is dat de komende 10 jaar ruim 50.000 extra arbeidsplaatsen vervuld moeten worden. Dat kan alleen door samenwerking op de 5 pijlers: 1)iedereen doet mee, 2)match van vraag arbeidsmarkt met uitstroom onderwijs,3)modern werkgeverschap & arbeidsproductiviteit,4) internationaal talent van statushouder tot expat en 5)LLO. De gezamenlijke regionale agenda, gesteund door het Rijk, is vertaald in projecten voor de korte, middellange en lange termijn. Aandacht voor leercultuur is hier een onderdeel van. Leerwerkloket Zuidoost-Brabant heeft hiervoor een leercultuurscan ontwikkeld, “De Talentensleutel”. Zij stellen deze beschikbaar aan het netwerk met als doel op een makkelijke manier leercultuur versterken in MKB-bedrijven. <https://zuidoostbrabant.leerwerkloket.nl/aan-de-slag/talentensleutel-voor-leren-en-ontwikkelen-het-mkb>

In Noord-Holland werken overheid, bedrijfsleven en onderwijs met behulp van het **Manifest Werken** en Ontwikkelen 2030 samen aan een veerkrachtige technische en technologische arbeidsmarkt voor een duurzame provincie. In de regio zijn 8 campussen die als scharnierpunt voor leren en werken in de techniek/technologie fungeren. Leven lang ontwikkelen en leercultuur zijn onderwerpen die binnen de campussen aan bod komen. Voorbeeld is de MKB-route zoals de **Smartmakers Academy**, één van de 8 campussen die heeft ontwikkeld. Mkb bereiken lukt alleen als je er naartoe gaat. Gewerkt wordt met accountmanagers die mkb-bedrijven bezoeken en met de directie de toekomst van de arbeidsmarkt en de noodzaak van LLO/leercultuur te bespreken. Bij een positieve reactie wordt een vervolg met het hele bedrijf georganiseerd. De aanpak is zeer arbeidsintensief, maar anders wordt het mkb niet bereikt. Nog weinig mkb-bedrijven doen mee, in het najaar 2023 wordt de voortgang in kaart gebracht en worden er conclusies voor het vervolg getrokken.

Het economisch samenwerkingsprogramma **Midpoint Brabant** fungeert als schakel tussen bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties in de regio Midden-Brabant. Versterken van leercultuur is de expliciete opdracht van het leerwerkloket in Midden-Brabant. Het mkb is de belangrijkste

doelgroep en wordt bereikt met arbeidsmarktadviseurs. Er is het Rangeerterrein, waar werkenden en werkzoekenden zich kunnen oriënteren op kans beroepen. Er zijn ambassadeurs van LLO en elk kwartaal wordt een werkontbijt georganiseerd voor ondernemers om samen te leren. Een voorbeeldproject is Slimmer Werken in de maakindustrie, dat gericht is op samen leren (bedrijven met hbo en mbo), bijv. via een leerkring gericht op acceptatie van nieuwe technologie door werknemers. Een leercultuurscan is beschikbaar. Er wordt ook gewerkt aan een human capital agenda voor de regio Midden-Brabant, met veel input van de bedrijven en inwoners.

De **arbeidsmarktregio Noordoost-Friesland** kent twee aan elkaar gelieerde projecten om mens en bedrijf uit te dagen en te ondersteunen in leer- en ontwikkelvragen. Werkstart heeft een onafhankelijke positie om werkgevers en individuen te adviseren, door te verwijzen of direct te ondersteunen in hun ontwikkelvraag. Hierin spelen zij in op nut en noodzaak en sluiten zij aan bij bestaande regelingen en initiatieven. Naast Werkstart kent deze regio het project Valideren dat tot doel heeft om 200 individuen (werkenden, werkzoekenden, studenten, etc) kennis te laten met een zogenaamd valideringstraject. Met dit traject kan iemand vrijstellingen krijgen voor een opleiding of al zijn kwaliteiten (skills) formeel laten erkennen. Ook onderdeel van dit project zijn de individuele kennissessies met en bij werkgevers over een andere kijk op inzetbaarheid. Dit is noodzakelijk om de uitdagingen op de langere termijn aan te kunnen gaan. En hierin gaat veel tijd en energie zitten, omdat de veranderbereidheid laag is door gebrek aan urgentie. De komende periode wordt juist aan dit onderdeel hard gewerkt.

Twents Fonds voor Vakmanschap is er voor iedereen in die zich wil om- of bijscholen in een richting waarmee de positie op de arbeidsmarkt versterkt wordt. Inwoners kunnen zich aanmelden voor een persoonlijk loopbaangesprek en een scholingscheque aanvragen, die ze kunnen inzetten voor een opleiding, training of cursus.

Twents Fonds gaat uit van een drieslag bij het bevorderen van een leercultuur:

- motiveren: via de campagnes IKBINDR <https://www.ikbindr.nl/>. Via IKBINDR-zakelijk zijn in totaal 263 ondernemingen aangesloten bij het Twents Fonds.
- adviseren: via de loopbaangesprekken door het LeerWerkLoket+ en Loopbaanstation, deze moeten ondernemers en medewerkers inspireren voor het Twents Fonds en nemen de gesprekken af.
- faciliteren: door de vouchers die door Twents het Fonds worden verstrekt

In het **Regionaal Platform Arbeidsmarkt Noord-Holland Noord** werken 34 partijen samen om mensen aan het werk te houden en te krijgen door projecten en activiteiten te organiseren. Om de projecten en activiteiten vorm te geven is een gezamenlijke Human Capital Agenda (HCA) opgesteld. Alle projecten en activiteiten richten zich op leven lang ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en inclusiviteit. In de Uitvoeringsagenda van Regionaal Platform zijn specifieke actielijnen opgenomen. Onder de actielijn 'stimuleren technologie en procesoptimalisatie' wordt ook gewerkt aan het bevorderen van leercultuur in mkb bedrijven. Doel is ervoor te zorgen dat iedereen zich altijd kan blijven ontwikkelen. Bedrijven bepalen zelf hoe ze dan doen. Ook veel wat grotere bedrijven werken via specifieke programma's aan het bevorderen van leercultuur. Met hen is Regionaal Platform in gesprek. Doel van die gesprekken is na te gaan welke aanpak werkt en wat dat oplevert.

Talentperron is er voor iedereen die een gids of een helpende hand nodig heeft om verder te komen met werk of opleiding. Werkzoekenden, ZZP'ers, baanveranderaars, jongeren en studenten kunnen rekenen op een toegankelijke en persoonlijke dienstverlening.

Talentperron richt zich ook op mensen voor wie werk nu nog niet bereikbaar is, met of zonder een vorm van uitkering.

Op Talentperron is het Leerwerkloket gesitueerd en wordt aandacht besteed aan hoe mensen leren. Hiermee wordt ook leren en ontwikkelen bereikbaar voor de bezoeker.

Voor zover Talentperron zich bezighoudt met leercultuur, gaat het – hoewel altijd indirect - om agenderen en inspireren.

Techgrounds wil de mismatch op de IT-arbeidsmarkt oplossen door verborgen talent te activeren. Men wil divers talent omscholen naar de IT door één naadloos loopbaanpad naar IT aan te bieden: van oriënteren tot opleiden. Dat gaat via IT guide, in een paar uur, oriëntatie in 12 dagen, via Pathways en vervolgens opleiden. Het is toegankelijk voor iedereen en continu in ontwikkeling op basis van de IT-arbeidsmarkt. De komende 5 jaar wil Techgrounds 50.000 personen met een zoveel mogelijk diverse achtergrond activeren en hen, samen met de partners, begeleiden naar een duurzame carrière in IT. Partners zijn o.a. De Rabobank, Booking, Uber, UWV en Gemeente Amsterdam. Leercultuur wordt niet expliciet benoemd maar leren zit in het DNA. Dat gaat vooral via de lijnen inspireren en faciliteren.

Via de **Human Capital Agenda (HCA)** werkt **Regio Zwolle** dagelijks aan het versterken van de regionale arbeidsmarkt voor inwoners en werkgevers. Vier provincies, 22 gemeenten, het Rijk, werkgevers- en werknemersorganisaties, onderwijs, SBB en UWV stimuleren samen een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en investeren in scholing. De Regio Zwolle aanpak bestaat uit vier pijlers: 1. Scholings-vergoeding via het ontwikkelfonds voor werkzoekenden, werkenden en voor werkgevers en hun medewerkers. 2. Negen sectortafels die gezamenlijk (werkgevers, onderwijs en overheid) werken aan sector specifieke arbeidsmarkt-vraagstukken en de leercultuur versterken. 3. Campagnes om LLO en de leercultuur te stimuleren voor werkgevers (Upgrade jezelf) en voor inwoners (Groeï Vooruit). 4. En een onderzoeksprogramma, KOERS.

De aanpak in Regio Zwolle kenmerkt zich door een één loket gedachte; regionale partners bundelen hun dienstverlening en financiering om zoveel mogelijk inwoners en werkgevers te begeleiden en waar nodig te (co)financieren. Deze aanpak vormt de basis voor het Regionaal Werkcentrum in oprichting.

Het **Achterhoeks Talentfonds Op IJver** komt voort uit een Regio Deal, is gestart in 2021 en eindigt mei in 2024. Tot die tijd worden scholingsvouchers uitgegeven waarmee inwoners en werkenden in de regio zich kunnen (om)scholen/ontwikkelen in een beroep met toekomstperspectief.

Gezocht wordt naar mogelijkheden om de succesvolle regeling na mei 2024 voort te zetten. De vouchers richten zich in eerste instantie niet per se op leercultuur. De provincie Gelderland kent het Gelrepact waar de focus op stimuleren van leven lang ontwikkelen en het vergroten van de instroom in krapteberoepen ligt. Vanuit het Gelrepact zijn er regelingen voor mkb (bijvoorbeeld opschaling MKB!dee) en worden voor mkb-bedrijven HR-vouchers beschikbaar gesteld. De mkb'er vult een scan duurzame inzetbaarheid met aandacht voor leercultuur in. De uitslag wordt door een adviseur besproken met het mkb-bedrijf. Op basis van waar behoefte aan is wordt een voucher beschikbaar gesteld.

Beyond zorgt voor het continu aanleveren van goed opgeleide en competente logistieke medewerkers in Limburg voor de sector medische logistiek. Beyond richt zich specifiek ook op het opleiden en includeren van statushouders. De partnerbedrijven zijn daarbij grotere bedrijven zoals Abbott en Medtronic. Beyond biedt deze doelgroep statushouders een interessant programma van inburgering, beroepsvaardigheden en begeleiding.

Beyond richt zich niet specifiek op het bevorderen van leercultuur en op het mkb maar ziet vanuit de eigen ervaringen de sociale begeleiding aan zij-instromers met een bijzondere achtergrond als goed aangrijpingspunt hiervoor. Daar groeien namelijk zowel degene die de begeleiding geeft (werkplek coach en social coach) als degene die de begeleiding ontvangt door. Daarom worden de statushouders binnen het beyond-programma zelf getraind om begeleiding aan nieuwe deelnemers te geven. Ook bij de reguliere BBL-opleidingen wordt gebruik gemaakt van het train-de-trainer concept. Binnen de bedrijven is mede daardoor een echte leercultuur ontstaan.

ASTA levert, door publiek, privaat samen te werken een substantiële bijdrage aan voldoende en gekwalificeerde vakkrachten voor Installatie, Bouw, Metaal en Metalektro en Netbeheer, om de energietransitie in Groot-Amsterdam mogelijk te maken. Leercultuur wordt als een belangrijk thema gezien binnen ASTA, omdat een positieve leercultuur ervoor kan zorgen dat medewerkers niet vertrekken. Puzzelstukken die daarbij horen zijn: scholingsaanbod op maat, coaching en begeleidingsondersteuning voor de mkb'er. En verregaande samenwerking in de regio tussen bedrijven om carrièreperspectieven te kunnen bieden. Dit bereikt ASTA door de arbeidsmarktcoaches en via de samenwerkingsverbanden die in de keten werken aan modulair onderwijs (mbo certificaten). En het stimuleren van het inzichtelijk maken van loopbaanpaden. Een van de mooie voorbeelden is het initiatief van Wij Techniek die landelijk een aantal "adviseurs ontwikkelcultuur" hebben aangesteld. Deze staan ter beschikking van bedrijven in de installatie techniek. Hiervan wordt veel gebruik gemaakt. Adviseurs geven kracht om te komen tot realisatie Leercultuur.

Gas erop! onderzoekt en faciliteert learning communities bij installatiebedrijven om hen te ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken die zich ten gevolge van de energietransitie voordoen. Inmiddels hebben er bij 30 learning communities bij verschillende bedrijven gedraaid. Het betreft zogenaamde 'challenge based- learning communities' waarbij binnen een bedrijf een vraagstuk of proces centraal wordt gesteld. Met alle betrokken functies, aangevuld met een docent uit een kennisinstelling, wordt er gewerkt aan het oplossen of verbeteren van dit vraagstuk. Dit gebeurt door in bijeenkomsten het vraagstuk te verkennen, te bepalen welke kennislacunes er zijn en welke oplossingsmogelijkheden verkend moeten worden. Tussen de bijeenkomsten wordt de benodigde informatie vergaard door met collega's te praten, mee te kijken of iets uit te zoeken. Mogelijke oplossingen worden verkend door te experimenteren op de werkvloer. De vergaarde kennis en ervaringen worden in een volgende bijeenkomst gedeeld in de community, waarna vervolgstappen worden geformuleerd voor een nieuwe leercyclus. Informeel leren wordt binnen een lc als vanzelf gestimuleerd doordat de leden in hun dagelijks werk direct met het vraagstuk te maken hebben en



hun werk direct kunnen aanpassen op basis van het geleerde in de learning community.

Techno Hub Inclusieve Technologie (TINT) Apeldoorn is een hub die bedrijven ondersteunt bij het werven van nieuwe medewerkers met een beperking en het ervoor zorgen dat deze inzetbaar blijft met behulp van technologie. Allerlei bedrijven zijn bij TINT aangesloten. Een link met leercultuur is dat er binnen deze hub gewerkt wordt aan de ontwikkeling en implementatie van een Operator Support System dat een medewerker door een werkproces kan loodsen. Daardoor wordt de werkgever qua coaching ontlast. Dit wordt o.a. gefaciliteerd door het opzetten van learning communities voor de implementatie van inclusieve technologie. Hier werken alle partijen samen aan één of meerdere vraagstukken. Ook worden er meerdere e-learningen ontwikkeld over de inzet van inclusieve technologie. Deze worden gedeeld via het platform oZone.

Leo Loopbaan is een breed gedragen publiek-privaat initiatief waarin mensen fysiek en online aan hun loopbaan kunnen werken en werkgevers worden ondersteund. Het thema leercultuur komt terug in de FutureProofHumanCapitalScan (www.lwv.nl/wp-content/uploads/2022/06/LWV-Magazine-vooruit-zien.pdf). Deze scan brengt voor 4 pijlers (1.Strategie en Bedrijf, 2.Wendbaarheid & Flexibiliteit, 3. Flexibel op- en afschalen en 4.LLO, Employability & Duurzame Inzetbaarheid) in beeld op welke gebieden de uitdagingen liggen voor een (mkb-)organisatie om op de toekomst voorbereid te zijn. Rondom de uitkomsten van deze scan zijn intervisiegroepjes georganiseerd die zeer goed aansloegen. Daarom is samen met LWV (VNO-NCW) gestart met de Limburg-HR community waarin telkens actuele arbeidsmarktthema's worden opgepakt. Voorts ondersteunt Leo Loopbaan leven lang ontwikkelen, en daarmee samenhangend de leercultuur in organisaties, door het regionale scholingsaanbod via Limburg Leert laagdrempelig te ontsluiten en mensen te helpen de juiste ontwikkelkeuze te maken. Streven is dat deelnemers een opleiding, training of cursus gratis kunnen volgen.

Leo Loopbaan gaat zich bovendien de komende periode met het beroepsonderwijs in de regio inzetten om een alumni-aanpak voor Limburg te ontwikkelen. Door de relatie met afgestudeerden warm te houden is link naar leven lang ontwikkelen gemakkelijk te leggen. Jonge en startende medewerkers die blijven leren dragen bij aan het ontstaan van een vanzelfsprekende leercultuur in organisaties.

WZW is de werkgeversvereniging van ruim 110 zorg- en welzijnsorganisaties in **Midden-, Zuid- en Zuidwest-Gelderland**. Samen met haar leden, regionale onderwijspartners en andere regionale en landelijke stakeholders werkt WZW aan balans op de arbeidsmarkt zodat er altijd kwaliteit en toegankelijkheid van zorg en maatschappelijke dienstverlening is.

Voor het bevorderen van een leercultuur bij zorg- en welzijnsorganisaties is laadt WZW een pilot gestart met het model Krachtige leerwerkomgeving (KLWO). Dit model, op basis van praktijkgericht onderzoek ontwikkeld door de HAN, bestaat uit 13 leidende ontwerpprincipes voor die krachtige leerwerkomgeving. Om organisaties te ondersteunen bij het inrichten van een krachtige leerwerkomgeving hebben zij de volgende tools ontwikkeld om te testen wat ondersteunend is: een 'krachtmeting' (checklist), een kaartspel om gericht met een leerwerkomgeving aan de slag te gaan en een animatiefilm over het vormgeven van een krachtige leerwerkomgeving. WZW zal zich de komende jaren inzetten om inspirerende voorbeelden vanuit werkgevers op te halen, die anderen kunnen inspireren hoe zij invulling kunnen geven aan een krachtige leerwerkomgeving. Deze voorbeelden dienen ter inspiratie om werkgevers inzicht te geven hoe andere werkgevers binnen Zorg en Welzijn invulling geven aan (het versterken van) een krachtige leerwerkomgeving.

Huis van het Werk is een zelfstandige stichting van regionale werkgevers, opgericht om de samenwerking op de arbeidsmarkt tussen onderwijs, overheid

en bedrijfsleven, de triple helix, verder te verbeteren. Er worden uiteenlopende activiteiten op (strategisch) HR-vlak georganiseerd gericht op oa:

Leven Lang Ontwikkelen, strategisch personeelsmanagement, kennis verzamelen en delen inzake duurzame inzetbaarheid, (sociale) innovatie, HR-transformatie. Het thema Leercultuur, ontwikkelen en behoud van mensen is heel belangrijk voor Huis van het Werk.

Binnen bedrijven wordt veel gesproken over het ontwikkelen van personeel. Huis van het Werk heeft een leergang opgezet via een SLIM aanvraag subsidie waardoor de medewerkers in vier workshops werken en inzicht krijgen van hun POP.

Zestor is er als arbeidsmarkt- en opleidingsfonds voor hogescholen en de mensen die er (willen gaan) werken. Eén van de drie speerpunten waarop Zestor zich richt is leren en ontwikkelen. Daarvoor doet Zestor onderzoek, signaleert trends, ontsluit kennis en brengt hogescholen op diverse onderwerpen samen. Het verwezenlijken van leercultuur speelt een belangrijke rol. Bijvoorbeeld door het project “De toekomst van ondersteunend werk”. Dit is een persoonlijk ontwikkelingsprogramma voor meer praktisch opgeleiden binnen de medewerkers van de hogescholen. Daarnaast is er onderzoek gedaan naar de uitstroom en de instroom binnen de sector als belangrijke onderdelen van de leercultuur.

Colofon

Sociaal-Economische Raad

Afdeling Communicatie
Bezuidenhoutseweg 60
Postbus 90405
2509 LK Den Haag
070 3499 525
communicatie@ser.nl
www.ser.nl

Foto's omslag: Adobe stock/Geber86 , pagina 2: Jerry Lampen, pagina 7: Shutterstock/LightField Studios, pagina 12: Shutterstock/Cameron Prins, pagina 14: Shutterstock/Monkey Business Images, pagina 17: Shutterstock/Gorodenkoff, pagina 20: Adobe stock/Seventyfour.

© 2023, Sociaal-Economische Raad