

Inzichten uit het veld van Leven Lang Ontwikkelen

www.kplusr.nl

september 2025

Inzichten uit het veld van Leven Lang Ontwikkelen

LLO in de Praktijk: Wat werkt, wat mist en wat nodig is

Carlijn Schumacher, Marije Poel, Stijn Zegel en Martijn Sickenga

Inhoudsopgave

Samenvatting	
1. Inleiding	6
2. De LLO-praktijkverkenning	7
2.1 De opdracht voor de LLO-praktijkverkenning	7
2.2 Het LLO-Netwerk van de SER	7
2.3 Context van de LLO-praktijkverkenning	7
3. Succes in de praktijk	9
3.1. Uitdagingen bij LLO	9
3.1.1. Uitdagingen voor het in beweging brengen van individuen en bedrijven voor LLO-initiatieven	9
3.1.2. Uitdagingen voor de praktijk van de LLO-initiatieven (bijv. praktische organisatie, tijdelijke financiering, etc.)	10
3.1.3. Uitdagingen voor het speelveld van de LLO-initiatieven (bijv. afhankelijkheid partners, discussiecultuur, verankering, etc.)	11
3.2. De werkwijze van de LLO-initiatieven	11
3.2.1. Eigen regie van werkenden en/of werkzoekenden	11
3.2.2. Leercultuur binnen bedrijven en organisaties	12
3.2.3. LLO binnen een sector, regio en/of netwerk	13
3.3. Reflectie op de succesfactoren	14
4. Toekomst & aanbevelingen	18
4.1. Breder toepassen van inzichten	18
Werkzame bestanddelen toepasbaar in uiteenlopende contexten	18
Werkzame bestanddelen toepasbaar op gedeelde uitdagingen	19
4.2. Kennisdelen met LLO-initiatieven	19
4.3. Vraagstukken buiten het handelingsperspectief van LLO-initiatieven	20
5. Handreiking naar de SER	21
5.1. Leren van en met elkaar (delen van werkzame bestanddelen)	21
5.1.1. Uitwisseling in verschillende vormen.	21
5.1.2. Thematische sessies	22
5.2. Scan	23
5.3. Afsluitend	24
Bijlage 1. Onderzoeksopzet	25
Bijlage 2. Bronnen & gesprekspartners	27
Bijlage 3. Enquête	30
Bijlage 4. Two-pager	35

Bijlage 5. Casestudies	37
Casestudie beyond	37
Casestudie Leo Loopbaan	42
Casestudie Leren & Ontwikkelen (SBCM)	50
Casestudie Praktijkleren voor Iedereen	55
Casestudie Sterk in je werk, zorg voor jezelf	61
Casestudie Talentperron Groningen	67
Casestudie Twents Fonds voor Vakmanschap	74
Casestudie Veluwe Portaal	81
Bijlage 6. Geraadpleegde literatuur	85

Samenvatting

De praktijkverkenning van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) bij de deelnemers van het sectorale en regionale LLO-netwerk van de SER richt zich op het versterken van een leercultuur en het stimuleren van eigen regie op leren en ontwikkelen. Het onderzoek benadrukt dat samenwerking en kennisdeling binnen het LLO-netwerk essentieel zijn om blijvende verandering te bereiken.

Wat werkt goed bij deze initiatieven? Laagdrempelig maatwerk blijkt een terugkerende succesfactor te zijn. Dit omvat kosteloze trajecten, herkenbare communicatie en het inzetten van vertrouwde gezichten zoals coaches of leerambassadeurs. Persoonlijke begeleiding door gidsen, coaches of leerambassadeurs draagt bij aan motivatie, zelfvertrouwen en doelgerichtheid. Hun kracht zit niet alleen in hun expertise, maar in de relatie die zij opbouwen met de deelnemers.

Initiatieven die zichzelf blijven verbeteren, doen dit op basis van data. Regelmatige evaluaties en feedbacksystemen zorgen ervoor dat het aanbod kan meebewegen met veranderende behoeften. De impact van een LLO-initiatief wordt groter naarmate meer partijen zich mede-eigenaar voelen. Betrokkenheid van werkgevers, werknemersorganisaties, onderwijsinstellingen en overheden creëert draagvlak en praktisch voordeel.

Effectieve initiatieven kiezen vaak voor een stapsgewijze aanpak. Door klein te beginnen en vervolgens het model geleidelijk uit te breiden, ontstaat er ruimte voor leren, bijsturen en het opbouwen van vertrouwen en samenwerking. LLO wordt tastbaar wanneer het zichtbaar wordt in het dagelijks leven, bijvoorbeeld via campagnes, fysieke aanwezigheid op evenementen of herkenbare symbolen zoals een opvallende bus.

Veel mensen ervaren drempels om te starten met leren, vooral als zij negatieve leerervaringen hebben gehad of geen startkwalificatie bezitten. Het stimuleren van eigen regie en motivatie blijkt in de praktijk lastig. Mensen weten vaak niet waar te beginnen, missen overzicht of zelfvertrouwen. Kwetsbare doelgroepen ervaren vaak praktische belemmeringen zoals vervoer, kinderopvang, financiële onzekerheid of beperkte digitale vaardigheden. Zeker bij niet-formele trajecten of praktijkleren zonder diploma vragen mensen zich af of het hen echt verder helpt. Vertrouwen en veiligheid zijn cruciaal voor deelnemers om open te reflecteren op hun loopbaan.

Het gebruik van digitale tools als ondersteuning; zoals scans, online leeromgevingen en intake-instrumenten maken leren toegankelijker en helpen bij het monitoren van voortgang. De combinatie van maatwerk en digitalisering vergroot de impact.

Het rapport wordt afgerond met een concrete handreiking om LLO-initiatieven te ondersteunen. Het doel is om LLO-initiatieven te helpen hun bereik te vergroten, hun dienstverlening te verbeteren en hun impact te verduurzamen.

Initiatieven binnen het LLO-netwerk geven aan dat het uitwisselen met andere initiatieven belangrijk gevonden wordt. Leervormen die praktijkgericht, gelijkwaardig en interactief zijn, sluiten goed aan bij de behoeften van het SER-netwerk. Omdat initiatieven sterk variëren in aanpak en doelgroep, is er behoefte aan leeromgevingen die ruimte bieden voor uitwisseling, reflectie en inspiratie. De centrale vraag blijft: wat werkt, voor wie, en onder welke omstandigheden?

Een ander belangrijk onderdeel van de handreiking is het organiseren van thematische kennissessies. Deze sessies richten zich op werkzame bestanddelen zoals maatwerk-

aanpakken, loopbaan coaching en veilige leeromgevingen. Denk ook aan marketing en zichtbaarheid, monitoring en effectmeting, netwerkorganisatie en digitale ondersteuning. Door deze focus op specifieke thema's kan het netwerk zijn dienstverlening verbeteren en zijn impact verduurzamen.

De praktijkverkenning benadrukt het gebruik van een scan om initiatieven te helpen reflecteren op hun praktijk en ontwikkelmogelijkheden. Een scan waarmee initiatieven kunnen nagaan waar ze staan en waar ontwikkelkansen liggen. Het zou ook een basis kunnen zijn om de uitkomst te delen met andere initiatieven. Bijvoorbeeld bij intervisie en thematische werksessies. Deze scan richt zich op de dimensies; -markt, -organisatie en samenwerking, -aanbod en activiteiten en -business.¹

Tot slot benadrukt de handreiking de noodzaak van structurele en integrale financiering en sturing om LLO-initiatieven duurzaam te ondersteunen. De SER kan hierbij een verbindende en adviserende rol spelen, gericht op het creëren van een structurele basis voor LLO op nationaal niveau.

¹ [Fasenmodel & peer review framework](#) Katapult

Even voorstellen

Dit rapport belicht de belangrijkste factoren die bijdragen aan het succes van LLO-initiatieven. Voor een dieper begrip van de dagelijkse praktijk van deze initiatieven verwijzen we u naar de casestudies die in de bijlage staan. Hierin worden acht initiatieven uitgebreider toegelicht: wat het initiatief inhoudt, welke LLO aanpak zij hanteren, hoe zij succes realiseren in de praktijk en welke visie zij hebben op de toekomst.

In de beschrijving van de casestudies komen ook de mensen waarvoor het LLO-initiatief bedoeld is in beeld. Daarvoor hebben wij o.a. werkgevers en deelnemers gesproken die bij de initiatieven betrokken zijn.

De casestudies zijn geselecteerd op basis van hun diversiteit in aanpak, doelgroep en context. Zij vormen samen een goed beeld van de actuele praktijk binnen het LLO-netwerk. Deze inzichten worden in het rapport verder toegelicht, steeds ondersteund door concrete voorbeelden uit de casestudies, aangeduid in het rood en dikgedrukt. Zo kan de lezer snel herkennen welke elementen relevant zijn voor de eigen context en welke lessen het meest kansrijk zijn om over te nemen. Hieronder geven we alvast een korte introductie van deze initiatieven. Heeft een van de initiatieven uw interesse gewekt? In Bijlage 5 leest u de volledige casus, en via de link in de naam van het initiatief vindt u aanvullende informatie.

Casestudies

Leo Loopbaan

Wil jij ondersteunt worden bij loopbaanontwikkeling en het stimuleren van een leven lang leren? Dit programma onderscheidt zich vooral door de persoonlijke benadering en de inzet van loopbaancoaching op maat. Daarbij wordt o.a. gebruik gemaakt van online testen en is er de mogelijkheid om deel te nemen aan workshops.

Leo Loopbaan is de actieve begeleiding waarbij deelnemers worden ondersteunt hun eigen regie te nemen over hun leer- en ontwikkelproces. Hierdoor ontstaat niet alleen meer bewustzijn en motivatie, maar groeit ook het vertrouwen om daadwerkelijk stappen te zetten richting nieuwe loopbaanperspectieven.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **begeleiding en betrokkenheid**

Praktijkleren voor iedereen

Voor inspiratie over een persoonlijke aanpak en betrokkenheid van werkgevers, lees dan hier verder over Praktijkleren voor iedereen. Dit initiatief biedt mensen die vaak buiten het reguliere onderwijssysteem vallen, de kans om werkervaring op te doen en vaardigheden te ontwikkelen in een echte werkomgeving. Praktijkleren voor iedereen koppelt hen aan bedrijven, waar ze tijdens hun leer- en ontwikkeltraject worden begeleid.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **praktijkgericht leren**

beyond

Wil je inspiratie opdoen over vraaggericht opleiden, lees hier verder over het beyond programma. De medisch logistieke sector in Heerlen werkt samen om huidige werknemers, en nieuwe werknemers (waaronder statushouders) intern op te leiden. Hiermee ontstaat een leercultuur binnen de bedrijven waarbij die werknemers stimuleert op hun niveau weer verder door te leren (van mbo1 tot HBO).

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **praktijkgericht leren**

Sterk in je werk, zorg voor jezelf

Voor inspiratie over een sectorbrede aanpak met sterke marketing, lees hier verder over Sterk in je werk, zorg voor jezelf. Dit initiatief binnen de sector Zorg & Welzijn laat zien hoe samenwerking over organisatiegrenzen heen kan bijdragen aan het behoud van personeel voor de hele sector. Daarnaast maken zij gebruik van sterke marketingmethoden die leiden tot een groot bereik: in de afgelopen negen jaar zijn via dit programma al meer dan 65.000 mensen binnen de sector begeleid.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **zichtbaarheid & marketing**

Veluwe Portaal

Het netwerk van Veluwe Portaal laat zien wat de kracht is van een actief HR leernetwerk. Het delen van kennis (soms heel praktisch, soms meer strategisch) zorgt ervoor dat (ook kleinere!) organisaties in het netwerk bouwen aan eigen regie van de HR medewerkers. En die regie sijpelt door naar de medewerkers. De branche organisatie Zorg, een sectoraal netwerk binnen VP, gaat nog een stap verder. Zij werken samen aan concrete acties om zoveel mogelijk mensen in de zorg te binden en boeien, ook als dat soms betekent dat zij overstappen naar andere organisatie in het netwerk.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **netwerk en samenwerking**

Twentsfonds voor Vakmanschap

Wil jij als werkenden, werkzoekenden en zzp'ers je om-, her- of bijscholen tot en met mbo-niveau 4? Dan biedt het Twents Fonds voor Vakmanschap daarvoor mogelijkheden. Het Twentsfonds voor Vakmanschap is een regionaal scholingsfonds dat sinds 2018 actief is in Twente. Het fonds is een samenwerking tussen ondernemers, onderwijs en lokale overheden. Het fonds biedt een scholingscheque, waarbij 50% van de kosten wordt vergoed. De andere helft wordt opgebracht door de deelnemer zelf, de werkgever of een uitkeringsinstantie. Deelnemers krijgen begeleiding van een loopbaanconsulent. De aanpak is laagdrempelig en persoonlijk.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **zichtbaarheid & marketing**

Talentperron

Het Talentperron biedt jou als bezoeker de ruimte om inzicht te krijgen in jouw talenten, vaardigheden en toekomstmogelijkheden. Centraal staat het persoonlijke gesprek met een gids, die helpt bij het verkennen van vervolgstappen richting werk, opleiding of participatie. De aanpak is ervaringsgericht (o.a. met VR-brillen en doe-activiteiten), en volledig gericht op eigen regie van jou als bezoeker.

79% van de bezoekers onderneemt na een bezoek concrete vervolgstappen.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **leren & monitoring**

Leren & Ontwikkelen

Wil je inspiratie opdoen over de mogelijkheden van gestandaardiseerde methoden voor een lastig te bereiken doelgroep, lees hier dan verder over Leren & Ontwikkelen (SBCM). Dit initiatief richt zich op het versterken van basis- en werknemersvaardigheden bij mensen die vallen onder de cao WSW en Aan de slag. De ontwikkelde methoden sluiten aan bij een doelgroep die niet vanzelfsprekend in aanraking komt met leren. In samenwerking met ervaringsdeskundigen uit de praktijk ontwikkelt Leren & Ontwikkelen leermodules, apps en tools die breed inzetbaar zijn en tegelijkertijd voldoende ruimte bieden voor maatwerk.

Werkzaam bestanddeel dat in deze case goed zichtbaar wordt: **gebruik digitale tools**

Inleiding

De praktijkverkenning van initiatieven gericht op LLO is uitgevoerd door KplusV en Technopolis in opdracht van de SER² met behulp van financiering van de Goldschmeding Foundation³. Het doel van de verkenning is om werkzame bestanddelen gericht op het LLO-vraagstuk, verduurzaming en opschaling te identificeren en in kaart te brengen. Hiermee versterken we het leren binnen het netwerk van de SER.

Werkzame bestanddelen van LLO-initiatieven zijn de elementen die bijdragen aan het succes van leren en ontwikkelen, zowel voor individuen als voor organisaties. Deze bestanddelen helpen niet alleen bij het vergroten van de eigen regie van deelnemers, maar ook bij het bevorderen van een leercultuur en het verduurzamen van de impact van LLO-initiatieven.

De praktijkverkenning richt zich op de initiatieven van het SER LLO-netwerk (36) en een aantal (11) van de LLO-Katalysator⁴ voor het versterken van een leercultuur en het stimuleren van eigen regie op leren en ontwikkelen. In veel sectoren en regio's bestaan initiatieven die vaak tijdelijk, versnipperd en niet altijd goed op elkaar afgestemd zijn. Daarom wil de SER verkennen wat deze initiatieven succesvol maakt en hoe inzichten kunnen bijdragen aan het verbeteren, uitbreiden en doorzetten van de initiatieven. De centrale vraag van het onderzoek luidt: welke onderdelen van bestaande initiatieven zorgen ervoor dat mensen en organisaties daadwerkelijk aan de slag gaan met leren en ontwikkelen, en hoe kunnen deze onderdelen breder worden toegepast?

De eerder genoemde initiatieven zijn gevraagd deel te nemen aan een enquête. De verwerking van de reacties levert de eerste doorkijk op. De verdieping van de verkenning vindt plaats aan de hand van een achttal geselecteerde casestudies. De casestudies zijn geselecteerd op hun diversiteit in aanpak, doelgroep en context. Zij vormen samen een goed beeld van de actuele praktijk binnen het LLO-netwerk. Elke casestudie geeft niet alleen inzicht in het proces en de gehanteerde methodieken, maar benoemt ook expliciet welke bestanddelen bijdragen aan succes. Deze inzichten zijn in het rapport verder uitgewerkt, steeds geïllustreerd met concrete voorbeelden uit de casestudies. Zo kan de lezer snel herkennen welke elementen relevant zijn voor de eigen context en welke lessen het meest kansrijk zijn om over te nemen.

Aan de hand van de uitkomst van de enquête en de casestudies worden specifieke succesfactoren geïdentificeerd, zoals maatwerk-aanpakken, loopbaancoaching en veilige leeromgevingen. Daarnaast worden werkzame bestanddelen benoemd die repliceerbaar zijn, zoals digitale tools en platforms. Hier wordt benadrukt de balans tussen schaalbaarheid en persoonlijke benadering bij het stimuleren van eigen regie en het creëren van een sterke leercultuur.

Om werkende bestanddelen te delen en daarmee de mogelijkheden van verduurzaming van de LLO-initiatieven te vergroten wordt een handreiking naar de SER gedaan. Deze biedt een integrale aanpak ter ondersteuning van LLO-initiatieven. Een aanpak die start met het kunnen reflecteren op de praktijk en ontwikkelmogelijkheden, met behulp van een scan. De uitkomst daarvan kan onderdeel zijn van reflectie, delen met anderen initiatieven en de basis vormen voor thematische kennissessies.

² [Sociaal-Economische Raad | SER](#)

³ [Goldschmeding Foundation | Samen werken aan beter](#)

⁴ [LLO-Katalysator | Lang leve ontwikkelen!](#)

1. De LLO-praktijkverkenning

2.1 De opdracht voor de LLO-praktijkverkenning

De praktijkverkenning richt zich op het identificeren van succesvolle elementen die bijdragen aan eigen regie en leercultuur, en hoe deze aanpakken kunnen worden opgeschaald en verduurzaamd. De focus ligt op kwetsbare doelgroepen zoals mensen met weinig scholing, taalachterstanden, arbeidsbeperkingen, zzp'ers en het mkb. Het doel is niet uitsluitend te onderzoeken welke elementen eigen regie en leercultuur bevorderen, maar vooral welke factoren de initiatieven in de praktijk succesvol maken, inclusief randvoorwaardelijke en organisatorische aspecten. Met deze inzichten wil de SER het lerend karakter van het SER LLO-netwerk vergroten.

Door middel van een enquête, werksessies en verdiepende gesprekken met betrokkenen binnen casestudies worden inzichten verzameld over wat werkt. Deze inzichten worden vervolgens gedeeld met het netwerk van betrokken organisaties, zodat zij van elkaar kunnen leren en hun aanpak kunnen verbeteren.

De beoogde uitkomsten voor dit onderzoek zijn een rapportage met bevindingen en een analyse van hoe eigen regie en leercultuur in de praktijk kunnen worden versterkt. De praktijkverkenning geeft inzichten om het lerend karakter van het SER LLO-netwerk te versterken. Tot slot levert het een handreiking voor intermediaire organisaties over eigen regie en leercultuur, gericht op werkenden, ZZP'ers, het mkb en werkzoekenden. Inzichten worden naast dit rapport ook actief gedeeld via verschillende bijeenkomsten.

2.2 Het LLO-Netwerk van de SER

Om LLO in Nederland te bevorderen, is de SER zes jaar geleden gestart met de Actie-agenda LLO en is het SER LLO-netwerk opgezet waarin kennis wordt gedeeld. Dit netwerk bestaat uit sectorale en regionale partners. De SER werkt samen met verschillende organisaties en initiatieven, zoals Sociale Partners Samen voor Duurzame Inzetbaarheid (SPDI⁵) en het LLO Katalysator programma. Het SER-netwerk faciliteert een platform waar initiatieven gericht op LLO elkaar ontmoeten, ervaringen uitwisselen en gezamenlijk werken aan oplossingen voor de uitdagingen binnen dit veld. De focus ligt op het realiseren van duurzame impact en het verankeren van de LLO-principes in zowel beleid als de praktijk.

2.3 Context van de LLO-praktijkverkenning

Maatschappelijke veranderingen hebben grote impact op de arbeidsmarkt, waarbij banen verdwijnen, veranderen en ontstaan. De vraagstukken op de arbeidsmarkt (krapte, mismatch, onbenut arbeidspotentieel) vragen om LLO. LLO draagt bij aan realisatie van brede welvaart, waarin werkgevers, werkenden en werkzoekenden allen een eigen verantwoordelijkheid hebben. Werkgevers ondersteunen hun medewerkers met een leer-/werkcultuur die ruimte, richting en ruggeleuning geeft. Voor werkenden en werkzoekenden geldt dat zij eigen regie nemen over hun ontwikkeling.

Het realiseren van brede welvaart vormt de uitdaging van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) vereist een gezamenlijke aanpak waarin het eigenaarschap van zowel de problemen als de oplossingen verdeeld is over een breed scala aan partijen. De complexiteit van de context

⁵ [Home - SPDI](#)

komt voort uit de vele betrokken actoren, zoals beleidsmakers, werkgevers, opleidingsinstituten en maatschappelijke organisaties, die elk hun eigen belangen en verantwoordelijkheden hebben. Daarnaast spelen diverse beleidsterreinen een rol, zoals onderwijs, arbeidsmarkt en sociale zekerheid, wat leidt tot versnippering in regelgeving en financiering.

Ook zijn wij meerdere vormen van LLO tegen gekomen. Vormen zoals formeel leren (erkende opleidingen en diploma's), non-formeel leren (cursussen of trainingen buiten het reguliere onderwijs om) en informeel leren, dat plaatsvindt op de werkvloer of in het dagelijks leven, vaak zonder dat het als 'leren' wordt herkend.

Tenslotte zijn er zowel de mogelijkheden als obstakels. Initiatieven moeten vaak hun weg vinden in een complex samenspel en financieringsbronnen om succesvol te zijn. Dit maakt de context uitdagend voor succesvolle langjarige implementatie van LLO-initiatieven.

3. Succes in de praktijk

In dit hoofdstuk gaan wij in op de uitdagingen (3.1.), werkwijze (3.2) en de succesfactoren (3.3) en werkzame bestanddelen van LLO-initiatieven. Dit doen wij vooral op basis van de casestudies. De uitwerking van de casussen is opgenomen in bijlage 5. Wij maken daarbij onderscheidt tussen de doelgroep voor LLO, de praktische organisatie en het samenspel van de verschillende betrokkenen partners. Wat vragen deze uitdagingen van de werkwijze van LLO-initiatieven en wat werkt in de praktijk?

Van de LLO-initiatieven in het SER-netwerk en de LLO-Katalysator die deelnamen aan de enquête zet een groot deel in op eigen regie, een sterke leercultuur en LLO binnen sectoren, regio's en/of netwerken. Per categorie worden praktische aspecten gedeeld die in de casussen naar voren zijn gekomen als succesvol en essentieel voor het succes van dat initiatief.

We verkennen in de praktijk hoe initiatieven succesvol invulling geven aan de uitdagingen van het LLO-vraagstuk en de context van samenwerkingspartners, financiering, etc. Dit zien we als de succesfactoren van de initiatieven. Deze succesfactoren zijn per definitie zeer specifiek voor de initiatieven en zijn hierdoor niet altijd zomaar toepasbaar in elke andere situatie.

Vanuit deze succesfactoren identificeren we zogenaamde werkzame bestanddelen. Dit zijn de ingrediënten die repliceerbaar zijn voor andere initiatieven. Het gaat om activiteiten en services van initiatieven waarmee succesvol eigen regie en leercultuur gestimuleerd kan worden of de randvoorwaarden, zoals bepaalde samenwerking of marketing, die nodig zijn om dit succes tot stand te brengen.

3.1. Uitdagingen bij LLO

3.1.1. *Uitdagingen voor het in beweging brengen van individuen en bedrijven voor LLO-initiatieven*

Er is een breed pallet aan uitdagingen waar LLO-initiatieven voor staan bij het in beweging brengen van individuen of organisaties. Veel mensen ervaren drempels om te starten met leren, zeker wanneer zij negatieve leerervaringen hebben gehad of geen startkwalificatie bezitten. Juist voor deze doelgroepen is een laagdrempelige, persoonlijke en praktijkgerichte aanpak essentieel.

De laagdrempelige maatwerkaanpakken zijn nodig om motivatie te verhogen en te enthousiasmeren. Initiatieven zoals **SBCM Leren & Ontwikkelen** en **Praktijkleren voor iedereen** laten zien dat leren toegankelijk moet zijn: visueel, concreet en zonder zware theorie. Tegelijkertijd blijkt het stimuleren van eigen regie en motivatie lastig. Mensen missen vaak overzicht of zelfvertrouwen, en weten niet waar te beginnen. Persoonlijke begeleiding, zoals loopbaancoaching of gidsen, helpt om hen in beweging te krijgen.

Ook spelen praktische belemmeringen een rol, zoals vervoer, kinderopvang of financiële onzekerheid. Voor statushouders is bijvoorbeeld gebrekkig openbaar vervoer een concrete barrière. Daarbij speelt ook het belang voor de werk-privébalans: leren moet niet alleen mogelijk zijn, maar ook passen in het leven van mensen. Ook heerst er vaak twijfel over de waarde van leren, zeker bij niet-formele trajecten. Het erkennen van leerresultaten via certificaten of praktijkverklaringen helpt om perspectief te bieden op werk of vervolgonderwijs.

Een veilige leeromgeving is daarbij cruciaal om vertrouwen en motivatie te ondersteunen. Initiatieven zoals **Sterk in je werk, zorg voor jezelf** (hierna **Sterk in je werk**) en **Talentperron** laten zien dat onafhankelijkheid van de werkgever en vertrouwelijkheid van gesprekken drempels

verlagen. Tegelijkertijd weten veel mensen niet dat er ondersteuning bestaat. Zichtbaarheid, toegankelijke communicatie en het benutten van netwerken dragen daar sterk aan bij.

De inzet op tools, (digitale) producten of platforms passen daar minder goed bij – maar zijn juist wel erg schaalbaar naar grotere aantallen gebruikers. Zo hebben schaalbare tools het potentieel om impact te realiseren bij een grotere groep. Ze kunnen een cultuur van LLO bevorderen door zichtbaarheid en toegankelijkheid te vergroten. Dit versterkt het vertrouwen van mensen in leren, vooral wanneer leerresultaten worden erkend via certificaten of praktijkverklaringen.

Het initiatief **beyond** laat zien wat er nodig is om bedrijven in beweging te krijgen rond het versterken van de leercultuur. De urgentie was duidelijk: werkgevers zagen personeelstekorten aankomen en wilden daarop anticiperen. Dit leidde tot een gedeeld belang waarin leren werd gezien als essentieel voor continuïteit en kwaliteit. De samenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheid was gebaseerd op vertrouwen, met duidelijke afspraken over kennisdeling en vertrouwelijkheid. Opleidingen werden in co-creatie ontwikkeld en direct op de werkvloer uitgevoerd. Een stabiele programmaleider fungeerde als verbindende schakel en zorgde voor continuïteit. Deze aanpak werkte omdat bedrijven eigenaarschap voelden, het aanbod aansloot op hun praktijk en er ruimte was voor maatwerk en gezamenlijke regie.

Tegen deze achtergrond ontstaat een spanningsveld: enerzijds is maatwerk nodig om mensen te bereiken en motiveren, anderzijds zijn digitale tools en platforms schaalbaar en efficiënt. De uitdaging is om beide te combineren zonder de menselijke maat te verliezen. Daarom zal je ook naar maximale schaal moeten kijken: wanneer is een initiatief nog beheersbaar vanuit dezelfde organisatie of kun je op andere plekken een gelijksoortig initiatief ontplooiën. Dan spreken we eerder over repliceerbaarheid: je doet (min of meer) hetzelfde, op een andere plek. Daarin is het wel aan te bevelen dat de initiatieven verbonden blijven aan elkaar. Er ontstaat dan een netwerk of 'lappendeken' aan vergelijkbare initiatieven.

3.1.2. Uitdagingen voor de praktijk van de LLO-initiatieven (bijv. praktische organisatie, tijdelijke financiering, etc.)

De succesformule voor het opzetten van een LLO-initiatief is er niet. Dat is enerzijds een kracht: het stelt initiatieven in staat om maatwerk te leveren dat aansluit bij de specifieke behoeften van een regio, sector of doelgroep. Tegelijkertijd is het ook een zwakte, omdat het telkens opnieuw uitvinden van het wiel veel organisatiekracht, tijd en middelen vraagt.

Wat veel initiatieven wél gemeen hebben, is dat een sterke visie en een goed functionerend netwerk tot hun grootste organisatorische krachten behoren. Partners leveren vaak een inhoudelijke of in-kind bijdrage, maar deze bijdragen zijn zelden voldoende om de langjarige kosten te dekken. Daardoor blijft er een grote afhankelijkheid van tijdelijke subsidies bestaan.

De stap van tijdelijk naar duurzaam is, mede vanwege de afhankelijkheid van tijdelijke subsidies, voor veel initiatieven lastig om te maken. Zo moet bijvoorbeeld het project **Sterk in je werk** stoppen in 2026 vanwege het wegvallen van financiering, ondanks de bewezen impact. Het **Twents Fonds voor Vakmanschap** is een van de vele initiatieven die signaleren dat het aanvragen en beheren van subsidies veel tijd en expertise vergt. Daarnaast zijn initiatieven vaak organisatorisch kwetsbaar. Ze zijn afhankelijk van een klein kernteam of van enkele sleutelfiguren zoals projectleiders of coaches. Als deze mensen wegvallen, komt de continuïteit of kwaliteit van het initiatief onder druk te staan. Dit maakt het moeilijk om op te schalen of te verduurzamen.

Het blijkt ook dat het lastig is om LLO-initiatieven structureel te verankeren in bestaande systemen. Ze opereren vaak 'naast' het reguliere onderwijs of buiten de HR-processen van

werkgevers. Dit vraagt veel flexibiliteit van alle betrokkenen en belemmert de integratie in bestaande structuren. Hierdoor blijft de impact van veel initiatieven kwetsbaar, ondanks hun waardevolle bijdrage aan een lerende samenleving.

3.1.3. *Uitdagingen voor het speelveld van de LLO-initiatieven (bijv. afhankelijkheid partners, discussiecultuur, verankering, etc.)*

Er is binnen het LLO-landschap sprake van een grote mate van versnippering: er bestaan veel verschillende initiatieven, elk met hun eigen aanpak, doelgroep en financieringsbronnen. Hoewel deze diversiteit ruimte biedt voor maatwerk, leidt het ook tot overlap, inefficiëntie en een gebrek aan samenhang. Veel initiatieven zijn bovendien sterk afhankelijk van samenwerking met onderwijsinstellingen, gemeenten, werkgevers en uitvoeringsorganisaties. Die samenwerking is essentieel voor impact, maar maakt initiatieven ook kwetsbaar: als één partner wegvalt of van koers verandert, komt het geheel onder druk te staan.

Een terugkerend knelpunt is de financiering. Subsidies zijn vaak gericht op het opstarten van initiatieven, maar bieden zelden ruimte voor doorontwikkeling of langjarige borging. Vrijwel alle initiatieven geven aan dat financiering een voortdurende zorg is. Hoewel er gedeeld eigenaarschap is over het belang van LLO, blijkt het lastig om langjarige bijdragen van partners te organiseren. Bedrijven betrekken bij de financiering is wenselijk, maar lastig te realiseren zolang het aanbod laagdrempelig en kosteloos moet blijven voor deelnemers. Ondanks dat de initiatieven bijdragen aan de zoektocht naar talent van bedrijven, vaak bieden zij niet de gehele oplossing. Veel initiatieven bereiden zich weliswaar voor op een toekomst zonder subsidie, maar blijven ondertussen afhankelijk van nieuwe potjes en tijdelijke regelingen.

Daarbij komt dat de betrokken partijen – onderwijs, overheid en bedrijfsleven – niet altijd elkaars taal spreken en vaak werken met verschillende agenda's, besluitvormingsstructuren en tempo's. Dit maakt het moeilijk om tot gezamenlijke prioriteiten of een langetermijnvisie te komen. In veel regio's heerst bovendien een overlegcultuur waarin veel wordt afgestemd, maar waarin het lastig is om knopen door te hakken en over te gaan tot handelen. Dit leidt tot vertraging, frustratie en gemiste kansen.

3.2. De werkwijze van de LLO-initiatieven

3.2.1. *Eigen regie van werkenden en/of werkzoekenden*

Voor het stimuleren van eigen regie zijn belangrijke succesfactoren het laagdrempelig aanbieden van maatwerk en het inzetten op motivatie & enthousiasme van kandidaten. Deze succesfactoren komen in de praktijk tot uiting in goed georganiseerde begeleiding, een passend activiteitsaanbod, digitale ondersteuning en effectieve zichtbaarheid.

Een belangrijk praktisch aspect dat bijdraagt aan een versterkte eigen regie is de inzet van coaches en gidsen voor persoonlijke begeleiding en betrokkenheid. Zij gaan aan de slag met de vaardigheden en interesses van de kandidaat en hoe deze omgezet kunnen worden naar concrete doelen en acties. Bij **Talentperron** bijvoorbeeld, speelt de gids een centrale rol in het helpen ontdekken van vaardigheden en toekomstmogelijkheden. Gidsen volgen daar een leertraject van zes dagdelen, wat de kwaliteit en impact van hun begeleiding versterkt. Door het relatief kleine aantal gidsen (tien) blijven de kosten hiervan beheersbaar voor het initiatief. Ook bij **Sterk in je werk**, dat zich richt op medewerkers in de zorg, blijkt persoonlijke begeleiding effectief. In een sector waar vaak weinig tijd is voor contact over ontwikkeling, geeft men aan dat het doeltreffend is dat hiervoor bij **Sterk in je werk** de tijd wordt genomen. De sectorale focus maakt het ook mogelijk om gerichte ondersteuning te bieden, bijvoorbeeld voor interne doorstroom. Cruciaal voor het succes is de onafhankelijkheid van de coaches en dat dit wordt

benadrukt in de marketing: deelnemers moeten zich vrij voelen om hun ambities en twijfels te bespreken, los van werkgeversbelangen.

Om het aanbod relevant te houden, is het belangrijk dat activiteiten goed aansluiten op de doelgroep. **Leo Loopbaan** is hier een goed voorbeeld van: het initiatief blijft innoveren en ontwikkelen, passend bij de veranderende vraag. Dit is cruciaal om goed in te kunnen spelen op de veranderende arbeidsmarkt in Limburg. Bij het initiatief **Leren & Ontwikkelen** wordt sterk ingezet op co-creatie met werkgevers en werknemers, in dit geval bij sociale ontwikkelbedrijven. Hierdoor blijft het aanbod goed aansluiten bij de praktijk. **Leren & Ontwikkelen** participeert bovendien in onderzoek van universiteiten en hogescholen om meer inzicht te krijgen in hoe de doelgroep leert, waarmee de effectiviteit van het aanbod verder kan worden versterkt. Deze aanpak vraagt echter een flinke tijdsinvestering, wat in kleinere initiatieven of bij minder direct betrokken doelgroepen moeilijker te realiseren is. Daarnaast is continue monitoring van klantbeleving essentieel om de effectiviteit van het aanbod gaandeweg te beoordelen. **Talentperron** verzamelt via een extern bureau structureel feedback via enquêtes bij aanmeldingen. De inzichten die hieruit voortkomen worden niet alleen gebruikt om de dienstverlening bij te stellen, maar vormen ook input voor gesprekken met partners en financiers. Tevredenheid van deelnemers is daarmee niet alleen een verantwoordingsinstrument, maar ook een bron van vernieuwing.

Een praktische manier om het aanbod laagdrempelig en schaalbaar te maken, is door het ontwikkelen van gestandaardiseerde tools en het inzetten van digitale middelen. Zo maakt **Talentperron** gebruik van een innovatieve 3D-leermethode met onder andere VR-brillen. Deze technologie geeft deelnemers een realistisch beeld van werkomgevingen, zonder dat zij daarvoor fysiek op locatie hoeven te zijn. **Leren & Ontwikkelen** biedt gestandaardiseerde tools aan voor de brede doelgroep mensen zonder startkwalificatie, door lesmodules aan te bieden voor werkgevers en werknemers. Zij kunnen vervolgens in overleg bepalen welke wel en niet relevant zijn voor de werknemer. Door de grote diversiteit binnen de doelgroep is deze modulaire aanpak zeer effectief, omdat deelnemers verschillen in leerbehoeften en -niveaus. Dit werkt goed bij sociale ontwikkelbedrijven, waar leren en ontwikkelen al stevig verankerd is. Bij andere werkgevers, waar de leercultuur minder aanwezig is, vraagt het meer inspanning om betrokkenheid te creëren.

In zulke sectoren, waar LLO minder vanzelfsprekend is, zijn ludieke acties effectief gebleken om zichtbaarheid en betrokkenheid te vergroten. Zo wordt bij **Sterk in je werk** een cadeaukaart ingezet voor gratis loopbaangesprekken. Mensen nemen die ook vaak voor bekenden mee, want "iedereen kent wel iemand in de zorg en welzijn". Zo heeft het initiatief een groot bereik opgebouwd, met inmiddels meer dan 60.000 deelnemers.

3.2.2. *Leercultuur binnen bedrijven en organisaties*

Voor het stimuleren van leercultuur binnen bedrijven en organisaties zijn belangrijke succesfactoren o.a. het bevorderen van kennisdeling & samenwerking, het laagdrempelig aanbieden van maatwerk, en het inzetten op motivatie & enthousiasme van werkgevers. Ook het klein starten en op basis van opgedane ervaringen opschalen komt daarbij naar voren.

Bedrijven die leren structureel willen verankeren, investeren in een cultuur van vertrouwen en continuïteit. Dit vraagt om betrokkenheid vanuit de lijn. **Veluwe Portaal** laat zien hoe een regionaal netwerk van HR-professionals en werkgevers kan bijdragen aan het versterken van de leercultuur. Door het faciliteren van intervisie, kennissessies en een online platform voor kennisdeling, ontstaat een cultuur waarin leren vanzelfsprekender wordt binnen organisaties. Vooral voor kleinere bedrijven zonder eigen HR-afdeling biedt dit netwerk toegang tot kennis, inspiratie en praktische ondersteuning.

Het orkestreren van het netwerk zorgt ervoor dat veel deelnemers zich betrokken voelen en actief zijn. Er wordt goed gekeken naar de deelname vanuit verschillende sectoren en actief geworven onder potentiële organisaties die nog niet meedoen.

Een sterke leercultuur binnen bedrijven ontstaat wanneer leren nauw verbonden is met de werkpraktijk. Casestudies laten zien dat praktijkgericht en modulair leren, zoals toegepast in de casestudies **beyond** en **Praktijkleren voor iedereen**, werknemers in staat stelt om vaardigheden op te doen terwijl ze werken, wat zowel hun inzetbaarheid als de flexibiliteit van werkgevers vergroot. Hierin zien we ook het belang van de inzet op zowel leercultuur als eigen regie: initiatieven zoals in de casestudie **Sterk in je werk** tonen aan dat maatwerk en coaching werknemers helpen om zelf verantwoordelijkheid te nemen voor hun ontwikkeling, wat mogelijk moet zijn binnen organisaties met een sterke leercultuur.

Ook laten deze initiatieven zien dat klein beginnen op de werkvloer binnen bedrijven loont. Het biedt ruimte voor leren, bijsturen en het opbouwen van vertrouwen bij betrokkenen. Door stap voor stap te werken, is vroegtijdig identificeren en aanpakken mogelijk. Dit is vooral waardevol omdat investeringen in LLO vaak niet direct zichtbaar zijn op de werkvloer; resultaten worden pas op langere termijn merkbaar in de vorm van verbeterde inzetbaarheid, motivatie en samenwerking.

Een ander belangrijk element is het werken binnen een netwerkstructuur met gedeeld eigenaarschap. In de casestudie **Veluwe Portaal** wordt duidelijk hoe samenwerking tussen werkgevers, onderwijs en overheid leidt tot duurzame leerinitiatieven zoals “De Talentontwikkelaar”. Deze netwerken worden vaak ondersteund door centrale coördinatie, wat versnippering voorkomt en zorgt voor continuïteit.

Tot slot blijkt duurzame financiering een voorwaarde voor opschaling. Casestudies pleiten voor ontschotte budgetten en structurele middelen om langdurige impact te realiseren.

3.2.3. LLO binnen een sector, regio en/of netwerk

Voor het stimuleren van LLO binnen een sector, regio en/of netwerk zijn belangrijke succesfactoren het bevorderen van kennisdeling & samenwerking. LLO-initiatieven die binnen een sector, regio of netwerk worden georganiseerd, spelen een belangrijke rol in het behartigen van belangen die organisatie-overstijgend zijn. In plaats van te focussen op behoud van talent binnen de grenzen van een enkele organisatie, richten deze initiatieven zich op het versterken van de sector of regio als geheel. Dit is met name waardevol in sectoren waar de arbeidsmarkt onder druk staat, zoals de zorg, techniek en ICT. Hier is sprake van structurele personeelstekorten, waardoor het behoud en de herpositionering van mensen binnen de sector urgent is.

Sterk in je werk richt zich bijvoorbeeld exclusief op de sector zorg en welzijn. Juist omdat deze sector zo breed en divers is, biedt dat ruimte om te bewegen. Werknemers kunnen zich oriënteren op nieuwe functies, taken of domeinen zonder de sector te verlaten. Dit vergroot niet alleen hun inzetbaarheid, maar helpt ook om uitstroom te beperken. Waar individuele organisaties vaak gericht zijn op het behoud van personeel binnen de eigen muren, heeft **Sterk in je werk** het perspectief van de sector. Iets soortgelijks geldt voor **Leo Loopbaan**, maar dan op regionaal gebied. **beyond** heeft vanuit een aantal werkgevers samen hun wens voor het opleiden en instromen van logistieke werknemers gebundeld en daarmee pasklare mbo-opleidingen ontwikkeld waar elke paar maanden mensen instromen.

De betrokkenheid van zowel werkgevers- als werknemersorganisaties, zoals bij **Leren & Ontwikkelen** en **Sterk in je werk**, is hierbij van groot belang. Samenwerking tussen deze partijen zorgt voor draagvlak, beleidsmatige aansluiting en de mogelijkheid om gezamenlijke doelen

na te streven. Zeker in een snel veranderende arbeidsmarkt, helpt dit om mensen op te vangen die buiten de reguliere kaders vallen. Denk hierbij aan statushouders of uitvallers.

Een effectieve aanpak vraagt om een doordachte implementatie. Zo koos **Talentperron** ervoor om hun concept stapsgewijs uit te rollen. Door klein te beginnen en vervolgens het model geleidelijk uit te breiden, ontstaat er ruimte voor leren, bijsturen en het opbouwen van vertrouwen bij partners. Dit helpt om weerstand te verminderen en legt de basis voor duurzame opschaling binnen het gehele netwerk.

Naast inhoudelijke opbouw is zichtbaarheid van groot belang voor het bevorderen van LLO. Campagnes die gericht zijn op herkenbaarheid en betrokkenheid dragen bij aan het succes van initiatieven. De IKBINDR-campagne van het **Twents Fonds voor Vakmanschap** is hier een aansprekend voorbeeld van. De opvallende bus⁶ is een rijdend boegbeeld en bezoekt loopbaanevenementen (banenmarkten, sportclubs en festivals). Deze zichtbaarheid heeft geleid tot een verdubbeling van het aantal aanvragen en het aantrekken van nieuwe werkgevers als ambassadeurs. Door fysiek aanwezig te zijn op plekken waar de doelgroep zich bevindt, wordt LLO tastbaar en relevant gemaakt.

In de regio's en sectoren waar de nood het hoogst is, blijkt de gezamenlijke inzet van netwerken, werkgevers, brancheorganisaties en publieke partners essentieel. LLO-initiatieven slagen daar het best in wanneer partijen samenwerken aan een gemeenschappelijk doel, wanneer er ruimte is om geleidelijk op te bouwen, en wanneer zichtbaar wordt ingezet op activering en herkenning. Door het perspectief te verbreden van individuele organisaties naar de bredere sector of regio, wordt leren een gedeeld belang. Dat vergroot de kans op blijvende impact.

3.3. Reflectie op de succesfactoren

Context speelt een grote rol voor de werkwijze en succesvolle praktijkaspecten van initiatieven. De LLO-initiatieven uit de praktijk laten zien dat er geen universeel recept bestaat voor succes, maar dat er wel patronen zijn in wat werkt. Deze bieden mogelijk richting aan bestaande en nieuwe initiatieven.

De werkzame bestanddelen in de praktijkverkenning zijn tot stand gekomen door een systematische analyse van acht geselecteerde casestudies. Deze initiatieven verschillen in doelgroep, regio, sector en ontwikkelfase, waardoor een breed en representatief beeld ontstond van wat werkt in de praktijk van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Er is gekeken naar welke aanpakken effectief zijn, welke elementen bijdragen aan succes, en hoe deze in de praktijk worden toegepast. De terugkerende succesfactoren uit deze casussen zijn geclusterd op inhoudelijke overeenkomsten.

Door deze clustering ontstonden herkenbare patronen, zoals het belang van persoonlijke begeleiding, praktijkgericht leren, digitale ondersteuning en netwerkstructuren. Deze patronen zijn vervolgens geabstraheerd tot werkzame bestanddelen: overdraagbare elementen die in verschillende contexten bijdragen aan het stimuleren van eigen regie, het versterken van leercultuur en het verduurzamen van impact.

Hieronder worden de meest waardevolle inzichten veralgemeniseerd tot werkzame bestandsdelen.

⁶ [IKBINDR bus on tour langs bedrijven en Werkpaktondernemers! | IKBINDR](#)

Geïdentificeerde werkzame bestanddelen



Praktijkgericht leren zorgt voor versnelling

Daarnaast blijkt leren door direct aan de slag te gaan op de werkvloer of via praktische opdrachten een effectief middel om mensen te motiveren. Bijvoorbeeld door werknemers nieuwe taken te laten uitvoeren of hen te betrekken bij echte projecten, krijgen zij direct toepasbare vaardigheden en zien ze meteen resultaat. Dit sluit beter aan bij hun dagelijkse praktijk en draagt bij aan blijvende ontwikkeling.

Dit komt vooral naar voren in de volgende casestudies: **beyond** en **Leren & Ontwikkelen** met leren op de werkvloer met directe toepassing. En **Sterk in je werk** met sectorgerichte oriëntatie en doorstroommogelijkheden.

Gebruik van digitale tools

Het gebruik van digitale tools komt duidelijk naar voren als een belangrijke ondersteunende factor. Denk daarbij aan scans, online leeromgevingen of digitale intake-instrumenten. Ook de online platforms dragen bij aan laagdrempelige toegang tot leren en het monitoren van voortgang. Waar maatwerk centraal staat voor het activeren van de doelgroep komen digital tools sterk terug om het bereik en daarmee de impact van de initiatieven te vergroten. Uiteraard ligt de sleutel tot succes in het optimaal combineren.

Dit komt bijvoorbeeld naar voren in de volgende casestudies: **Leo Loopbaan** en **Talentperron** met de zscans, kompasroutes, VR-brillen en online leeromgevingen. **Leren & Ontwikkelen** met online intake-instrumenten en monitoringtools. En **Veluwe Portaal** met het online kennisplatform.

Start klein, groei slim

Effectieve initiatieven kunnen kiezen voor een stapsgewijze aanpak. Door met een beperkte doelgroep of regio te beginnen, is er ruimte om te experimenteren, bij te sturen en vertrouwen op te bouwen. Op voorhand wordt er nagedacht over de volgende stap. Pas als de basis stevig staat, volgt opschaling. Dit vergroot niet alleen de slagingskansen, maar zorgt er ook voor dat kwaliteit niet verloren gaat bij groei. Het vraagt wel om geduld, en om investeerders en beleidsmakers die bereid zijn om tijd en ruimte te geven voor die geleidelijke ontwikkeling.

Dit komt o.a. terug in de volgende casestudies: **Talentperron** en **beyond** met de gefaseerde opschaling vanuit pilots.

Zichtbaarheid is geen bijzaak

Ook de beste inhoudelijke aanpak werkt alleen als mensen ervan weten. LLO wordt tastbaar wanneer het zichtbaar wordt in het dagelijks leven: via campagnes, fysieke aanwezigheid op evenementen of herkenbare symbolen. De timing en de plek zijn daarbij van belang, zorg voor de juiste ontmoeting met LLO. Zulke zichtbaarheid verhoogt de kans op betrokkenheid, vergroot het bereik, en helpt om leren neer te zetten als iets positiefs, concreets en haalbaars.

Dit wordt beschreven in bijvoorbeeld de volgende casestudies: **Twents Fonds voor Vakmanschap** en **Sterk in je werk** met campagnes zoals IKBINDR-bus, cadeaukaarten, social media.

Laagdrempelig maatwerk als sleutel tot activering

Een terugkerende succesfactor is het aanbieden van ondersteuning die toegankelijk én relevant is voor de doelgroep. Dat betekent enerzijds het verlagen van drempels: kosteloze trajecten, herkenbare communicatie, en het inzetten van vertrouwde gezichten zoals coaches of leerambassadeurs. Anderzijds vraagt het om maatwerk: aansluiten bij individuele leerbehoeften, bij de context van de werkvloer, de taal en bij de dynamiek van de regio of sector. Een goed initiatief denkt niet alleen vanuit aanbod, maar begint bij de realiteit van de deelnemer en betreft de doelgroep bij de ontwikkeling van het aanbod.

Voorbeelden hiervan zijn terug te vinden in de casestudies: **Twents Fonds voor Vakmanschap** met scholingscheques en loopbaanadvies. En **Praktijkleren voor iedereen** met leren op maat voor kwetsbare doelgroepen.

Begeleiding en betrokkenheid maken het verschil

Persoonlijke begeleiding blijkt in vrijwel alle voorbeelden essentieel. Gidsen, coaches of leerambassadeurs dragen bij aan motivatie, zelfvertrouwen en doelgerichtheid. Hun kracht zit niet alleen in hun expertise, maar in de relatie: zij bieden een veilige ruimte waarin mensen hun ambities kunnen verkennen zonder oordeel of druk van buitenaf. Cruciaal is dat deze begeleiding onafhankelijk is en als zodanig wordt gepresenteerd. Dat schept vertrouwen, en maakt het makkelijker voor mensen om stappen te zetten die écht bij hen passen.

Dit komt vooral naar voren in de casestudies: **Sterk in je werk** en **Talentperron** met persoonlijke begeleiding door gidsen of coaches. En **Leo Loopbaan** gericht op zelfvertrouwen en motivatie van deelnemers.

Verduurzaam impact door samenwerking

Wat ook duidelijk naar voren komt, is dat de impact van een LLO-initiatief groter wordt naarmate meer partijen zich mede-eigenaar voelen. Investeren in de betrokkenheid van werkgevers, werknemersorganisaties, onderwijsinstellingen en overheden creëert draagvlak en praktisch voordeel. Samenwerking maakt het mogelijk om versnipperd aanbod te bundelen, om beleid en uitvoering op elkaar af te stemmen, en om mensen beter te begeleiden op hun leer- of loopbaanpad. Deze gezamenlijke benadering zorgt ervoor dat leren niet "iets extra's" is, maar een vanzelfsprekend onderdeel van werk en beleid zowel voor het werkzoekende, werkende individu en ook werkgevers.

De volgende casestudies leveren hiervoor belangrijke informatie: **Veluwe Portaal** en **beyond** (regionale of sectorale netwerken met werkgevers, onderwijs en overheid). En **Leren & Ontwikkelen** voor co-creatie van aanbod met partners.

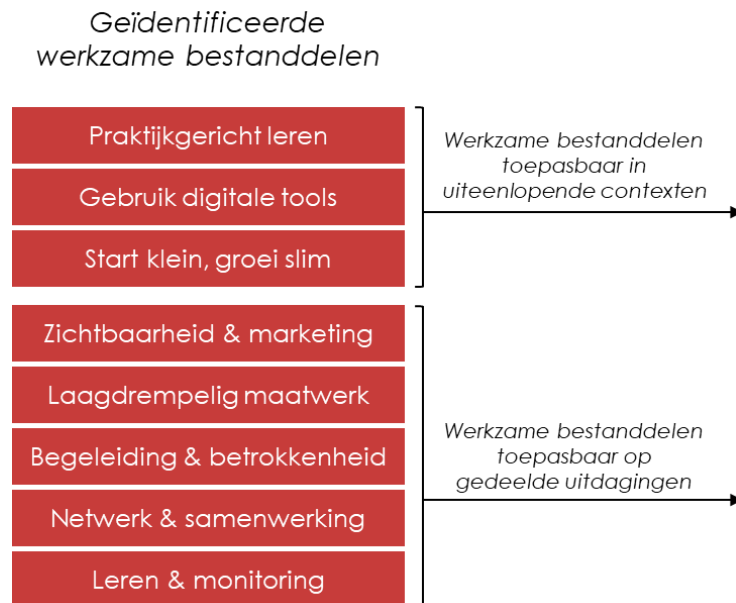
Blijven leren van deelnemers en partners via monitoring

LLO-initiatieven die zichzelf blijven verbeteren, doen dat niet op onderbuikgevoel, maar op basis van een vinger aan de pols. Monitoring en feedbacksystemen zijn daarbij geen sluitstuk, maar een integraal onderdeel van de werkwijze. Regelmatige evaluaties, gebruikservaringen en partnergesprekken zorgen ervoor dat het aanbod kan meebewegen met veranderende behoeften. Monitoring vervult daarmee een dubbele rol: het versterkt intern leren binnen het initiatief en het ondersteunt de verantwoording richting partners en financiers.

Zie hiervoor de volgende casestudies: **Talentperron**, **Leo Loopbaan** (gebruik van klantbeleving en feedback).

4. Toekomst & aanbevelingen

4.1. Breder toepassen van inzichten



De werkzame bestanddelen van LLO-initiatieven kunnen worden geordend langs twee lijnen. Enerzijds zijn er werkzame bestanddelen die in uiteenlopende contexten toepasbaar zijn. Hoe deze bestanddelen in de praktijk precies vorm krijgen, hangt sterk af van de specifieke context waarin ze worden toegepast. Anderzijds zijn er bestanddelen die vooral inspelen op gedeelde uitdagingen. Deze spelen in op vaak hardnekkige knelpunten die voor (bijna) alle LLO-initiatieven gelden. Voor een nadere uitwerking van deze gedeelde uitdagingen wordt verwezen naar Hoofdstuk 3.1.

Deze tweedeling helpt om scherp te blijven op welke kennis in welke vorm overdraagbaar is: oplossingen voor algemene uitdagingen kunnen breed gedeeld worden, terwijl contextspecifieke aanpakken vragen om maatwerk en afstemming op de lokale of sectorale realiteit.

Werkzame bestanddelen toepasbaar in uiteenlopende contexten

De praktijk laat zien dat veel andere succesfactoren sterk afhankelijk zijn van de context waarin een initiatief wordt uitgevoerd. Denk aan sectorale dynamiek, betrokken partners, regionale infrastructuur of doelgroepkenmerken. Bij dit type bestanddelen is het met name nuttig om praktijkervaringen uit te wisselen die aansluiten bij herkenbare situaties en uitdagingen, passend bij de ontwikkelfase van een initiatief. Denk bijvoorbeeld aan het gebruik van digitale tools, het stimuleren van praktijkgericht leren en het inzetten van gefaseerde groei van het initiatief. Praktijkervaringen vormen een waardevolle bron van kennis die niet alleen successen omvat, maar ook leerpunten uit uitdagingen en complexiteiten

Of en in hoeverre deze werkzame bestanddelen effect hebben binnen een initiatief, hangt mede af van de mate waarin bedrijven betrokken zijn bij leercultuur en een leven lang ontwikkelen. Voor veel bedrijven, met name mkb, is het lastig om te bepalen waar ze moeten beginnen. Er is vaak geen duidelijke ingang, onvoldoende zicht op de mogelijkheden of op wat in de praktijk werkt, en weinig ruimte om dit zelfstandig uit te zoeken. Tijd, middelen en een aanspreekpunt dat hen verder helpt, ontbreken geregeld. Hierdoor blijven goede

bedoelingen vaak steken in de oriëntatiefase. De mate waarin bedrijven hierin staan, bepaalt mede welke benadering een initiatief het beste kan kiezen om hen effectief te bereiken en te activeren.

Werkzame bestanddelen toepasbaar op gedeelde uitdagingen

Dit zijn uitdagingen die relatief onafhankelijk zijn van sector, regio of doelgroep, en dus breder gedeeld en ingezet kunnen worden. Ze bieden houvast voor initiatieven en zijn bij uitstek geschikt voor kennisdeling rondom een specifiek thema. Een belangrijk thema is bijvoorbeeld de persoonlijke en laagdrempelige benadering van deelnemers. Deelnemers worden begeleid door onafhankelijke loopbaancoaches, wat leidt tot vertrouwen en actie zonder verplichtingen.

Zo is de kracht van regionale netwerkorganisatie een mooi voorbeeld. Alle initiatieven laten zien dat samenwerking tussen werkgevers, onderwijsinstellingen en overheden leidt tot wederzijds vertrouwen, effectieve kennisdeling en gezamenlijke actie. Het combineren van fysieke en digitale ondersteuning blijkt ook effectief. Denk daarbij aan online hulpmiddelen, zoals zelftesten en kompasroutes⁷, gekoppeld aan persoonlijke begeleiding, wat de deelnemer stimuleert om zelfstandig stappen te zetten.

Tot slot is vraaggerichtheid en flexibiliteit cruciaal voor succes. Initiatieven laten zien hoe het aansluiten bij concrete behoeften van werkgevers en deelnemers én het durven denken buiten bestaande kaders tot effectieve resultaten leidt. Het breder toepassen van deze succesfactoren vergt een open en adaptieve aanpak, waarbij initiatieven leren van elkaar en samen bijdragen aan duurzame ontwikkeling binnen het LLO-domein. Dat geldt ook voor de initiatieven zelf waarbij we zien dat zij geholpen kunnen en willen worden met het herkennen van wat ze nog moeten leren.

4.2. Kennisdelen met LLO-initiatieven

LLO-initiatieven willen vooral leren op een manier die praktisch, herkenbaar en direct toepasbaar is. Ze geven aan dat traditionele kennissessies of rapporten vaak te abstract blijven. Wat wél werkt, zijn vormen waarin zij met andere initiatieven kunnen uitwisselen op basis van gedeelde praktijkervaringen. Denk aan kleinschalige, thematische sessies waarin initiatiefnemers elkaar ontmoeten rond een herkenbare uitdaging, zoals het activeren van werkgevers, of het opzetten van een hybride leeromgeving.

Ook blijkt dat initiatieven behoefte hebben aan een leeromgeving waarin zij niet alleen kennis halen, maar ook kunnen brengen. Ze willen leren van collega-initiatieven die in een vergelijkbare context opereren – bijvoorbeeld binnen dezelfde sector, regio of doelgroep – en zoeken naar formats waarin zij open kunnen reflecteren op wat werkt en wat niet. Daarbij is het belangrijk dat er ruimte is voor de complexiteit van de praktijk: leren gaat niet alleen over 'best practices', maar ook over falen en omgaan met tegenstrijdige belangen.

Wat niet werkt, zijn generieke bijeenkomsten waarin iedereen over alles praat, zonder focus of herkenning. Initiatieven geven aan dat ze afhaken als de sessies te beleidsmatig zijn, of als er geen ruimte is voor hun specifieke context. Ook formats waarin alleen externen presenteren, zonder ruimte voor interactie of eigen inbreng, worden als minder waardevol ervaren.

⁷ [Kompassen - Leo Loopbaan](#)

4.3. Vraagstukken buiten het handelingsperspectief van LLO-initiatieven

Er zijn verschillende uitdagingen binnen het speelveld van LLO waarvoor vraagstukken spelen op een hoger, systeemniveau en overstijgen de invloedssfeer van individuele initiatieven.

Zo ontbreekt het aan langjarige en integrale financiering van LLO. Veel initiatieven zijn afhankelijk van tijdelijke subsidies of projectmiddelen, wat duurzame impact en continuïteit belemmert. Veel initiatieven zijn afhankelijk van tijdelijke subsidies, projectfinanciering of versnipperde regelingen. Er is geen duurzaam, samenhangend financieringsmodel dat LLO op lange termijn ondersteunt. Dit leidt tot onzekerheid, inefficiëntie en een rem op opschaling.

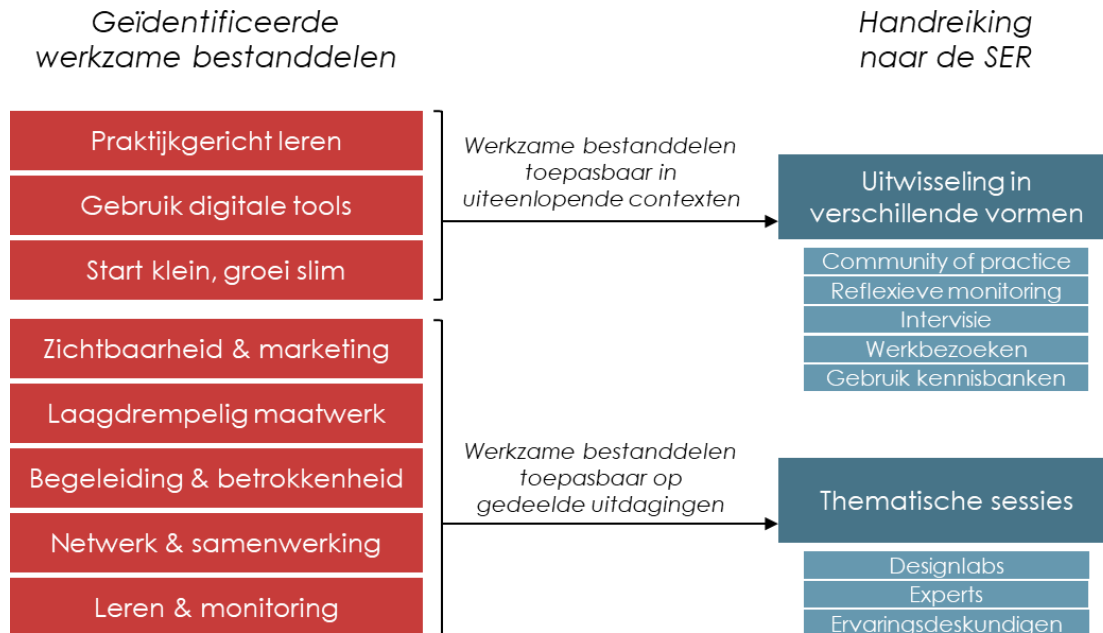
Ook is er geen samenhangende governance of regie op het geheel: verantwoordelijkheden zijn versnipperd over ministeries, regio's en sectoren, waardoor samenwerking stroef verloopt en opschaling lastig is. Er is geen duidelijke regie op het geheel, waardoor initiatieven moeite hebben om aan te haken op beleid of om hun werk duurzaam te verankeren. Verschillende tempo's, belangen en financieringsstromen maken samenwerking complex.

Tot slot is de samenwerking tussen publieke en private partijen vaak kwetsbaar en afhankelijk van de betrokken personen, wat kan leiden tot een gebrek aan structurele afspraken en gedeeld eigenaarschap. Dit betekent dat initiatieven vaak moeite hebben om lange termijn samenwerkingen te realiseren die niet slechts gebaseerd zijn op individuele relaties of tijdelijke financieringsstromen. Hierdoor ontstaat een situatie waarin gezamenlijke doelen en belangen moeilijk duurzaam te verankeren zijn, wat de effectiviteit van samenwerking kan beperken. Het is daarom essentieel om mechanismen te ontwikkelen die deze afhankelijkheden verminderen en bijdragen aan een meer stabiele en gereguleerde samenwerking tussen publieke en private partijen.

De SER kan een belangrijke rol spelen in het agenderen en adresseren van deze systeemvraagstukken. Niet door zelf uitvoering te geven, maar door beleidsadvies te formuleren, partijen te verbinden en bij te dragen aan een samenhangende visie en structuur voor LLO. De doelgroep voor deze vraagstukken is dan ook breder dan de LLO-initiatieven zelf. Het gaat om beleidsmakers op nationaal niveau, onderwijsbestuurders, werkgeversorganisaties, vakbonden, sectorfondsen en financiers. Deze partijen zijn nodig om de randvoorwaarden te creëren waarbinnen LLO-initiatieven duurzaam kunnen functioneren. Dit vraagt dus om een bredere aanpak dan het bestaande netwerk van initiatieven alleen.

5. Handreiking naar de SER

Vanuit voorgaande werkzame bestanddelen kun je een concrete aanpak formuleren en uitwerken voor LLO-initiatieven. Wij geven hier een meer integrale handreiking voor de SER ter ondersteuning van LLO-initiatieven.



5.1. Leren van en met elkaar (delen van werkzame bestanddelen)

Er zijn verschillende werkzame bestanddelen binnen LLO-initiatieven die waardevol zijn om breder te delen, omdat ze in de praktijk goed blijken te werken en relatief eenvoudig overdraagbaar zijn naar andere contexten. Leervormen die goed aansluiten bij de behoeften en dynamiek van het LLO-netwerk van de SER, wanneer ze uitgaan van praktijkgericht, gelijkwaardig en interactief leren. LLO-initiatieven zijn divers in aanpak, doelgroep en fase van ontwikkeling, en hebben behoefte aan vormen die ruimte bieden voor uitwisseling, reflectie en inspiratie. Wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden? Daarbij kan gedacht worden aan:

5.1.1 Uitwisseling in verschillende vormen.

Een van de manieren om LLO-initiatieven te versterken, is door kennis en ervaring op verschillende manieren uit te wisselen. Dit bevordert niet alleen het leren van en met elkaar, maar ook het delen van werkzame bestanddelen die in uiteenlopende contexten toepasbaar zijn. Voorbeelden daarvan zijn:

- Een effectieve vorm is het **organiseren van lerende netwerken of communities of practice**, waarin initiatiefnemers en projectleiders elkaar regelmatig ontmoeten om ervaringen uit te wisselen. Deze bijeenkomsten zijn het meest waardevol wanneer ze thematisch zijn ingericht, bijvoorbeeld rond onderwerpen als praktijkgericht leren, digitale tools en start klein-groei slim. Ook kan gewerkt worden aan de hand van **reflexieve monitoring in actie** met bijvoorbeeld een dynamische leeragenda. Het houdt in dat initiatieven niet alleen kijken naar hun huidige resultaten, maar ook de bredere veranderingen en impact

analyseren die hun werk kan teweegbrengen. Dit proces helpt bij het aanpassen en verfijnen van initiatieven, zodat ze beter aansluiten bij veranderende behoeften en omstandigheden.

- Vanuit de kennisdeling kan ook samen worden ontwikkeld en bepaalde gezamenlijke vraagstukken worden aangepakt. Dan is het van belang steeds te kijken naar de juiste samenstelling van de groep en bijvoorbeeld deelgroepen te maken die met een ontwikkeling of vraag aan de slag gaan en terugkomen bij de grotere groep. Deze vorm van leren kan ook ingevuld worden met **intervisie als werkvorm**.
- Daarnaast blijken **werkbezoeken** – fysiek of digitaal – inspirerend en praktisch. Door een kijkje te nemen bij initiatieven, kunnen deelnemers concrete werkvormen en aanpakken overnemen die in de praktijk goed werken. Dan kun je leren van wat werkt in welke context en het ook meer zelf ervaren.
- Tot slot is het waardevol om aan te sluiten bij de kennisbaken van de LLO-Katalysator⁸ en Katapult⁹ en deze te verrijken met werkzame bestanddelen. Door **deze kennis actief te delen**, kunnen initiatieven elkaar versterken en versnellen. Het delen van voorbeelden van hybride aanpakken, digitale leeromgevingen of intake-instrumenten kan andere initiatieven helpen om hun dienstverlening te moderniseren. Versterk wat werkt en vul dat aan door goed te kijken naar de mate waarin dit aanvullend is op wat er al beschikbaar is.

5.1.2 Thematische sessies

Kleinschalige, thematische sessies waarin initiatieven elkaar ontmoeten, bieden een platform om kennis effectief te delen. Hierdoor ontstaat een omgeving waarin niet alleen kennis wordt opgehaald, maar ook wordt ingebracht.

Voor verdieping op gedeelde uitdagingen, zoals het bereiken van kwetsbare doelgroepen, het organiseren van maatwerk of het verduurzamen van financiering, zijn **thematische leersessies of designlabs geschikt**. In deze sessies werken initiatieven samen aan oplossingen, vaak met ondersteuning van experts of ervaringsdeskundigen. Hierbij geven de initiatieven aan dat het wel belangrijk is dat er niet te veel dingen dubbel worden gedaan, er wordt ook veel georganiseerd vanuit de LLO Katalysator bijvoorbeeld.

De volgende onderwerpen zijn geschikt voor meer thematische meetups en kennisdeling: deze worden ook door de initiatieven in de focusgroep (h)erkend als belangrijke uitdagingen en daarmee leerthema's:

- **Marketing en zichtbaarheid.** Initiatieven die investeren in herkenbare, toegankelijke communicatie – zoals het gebruik van laagdrempelige taal, persoonlijke verhalen en fysieke zichtbaarheid (bijv. de “IKBINDR-bus” of cadeaukaarten bij **Sterk in je werk**) – bereiken een bredere doelgroep. Het delen van formats, campagnes en middelen (zoals toolkits of social media templates) kan andere initiatieven helpen hun bereik te vergroten.
- **Werkvormen voor begeleiding en activering.** Praktische tools zoals loopbaangesprekken, zelfscans, kompasroutes, sectorproeverijen of dag-meeloopprogramma's (bijv. **Talentperron**) blijken effectief om mensen in beweging te krijgen. Deze werkvormen zijn vaak goed overdraagbaar en kunnen als inspiratie dienen voor andere initiatieven die hun aanbod willen verrijken.

⁸ [LLO-Katalysator | Bestanden Overzicht](#)

⁹ [Kennisbank](#)

- **Netwerkorganisatie en samenwerking.** Initiatieven die werken met een kernteam en een netwerk van partners laten zien hoe je samenwerking kunt organiseren zonder alles zelf te doen. Werkzame bestanddelen zijn bijvoorbeeld: een actieve kennisdelersgroep, een gedeelde online agenda, of een rolverdeling tussen coördinatie en uitvoering.
- **Monitoring en effectmeting.** Werkzame voorbeelden zijn onder andere het gebruik van korte feedbackloops, klanttevredenheidsonderzoeken en het volgen van vervolgstappen van deelnemers. Daarnaast maken sommige initiatieven gebruik van een lerende benadering waarbij ze regelmatig stilstaan bij hun eigen ontwikkeling. Deze aanpak helpt om de bredere opgave van een leven lang ontwikkelen (LLO) in samenhang te bekijken en inzicht te krijgen in de veranderingen die al zijn bereikt én waar nog kansen liggen. Initiatieven zoals **Talentperron** en **Leo Loopbaan** gebruiken de ervaringen van deelnemers als uitgangspunt voor verbetering. Het delen van meetinstrumenten, indicatoren en formats voor evaluatiegesprekken draagt bij aan het versterken van lerende organisaties.

5.2. Scan

We adviseren een scan te ontwikkelen waarin initiatieven kunnen zien of ze werkzame bestanddelen al toepassen en waar mogelijke verbetering zit. Maak onderscheidt in de verschillende fases waarin een initiatief zich bevindt (starten, ontwikkelen, valideren, verduurzamen, doorontwikkelen), geïnspireerd op het fasemodel voor publiek-private samenwerking tussen onderwijs en werkveld van Katapult¹⁰ en de metrolijn van de Smartmakers Academy¹¹. Deze te ontwikkelen scan voor LLO-initiatieven is een kort reflectie-instrument waarmee een initiatief kan nagaan waar het staat en waar ontwikkelkansen liggen.

- De scan begint met het thema **markt**. Hier reflecteert het initiatief op de mate waarin het een duidelijke missie en doelgroep heeft, en of het aanbod aansluit bij regionale of sectorale opgaven en het ecosysteem. Initiatieven worden uitgenodigd om na te denken over hun toegevoegde waarde en propositie in het bredere LLO-landschap.
- Vervolgens gaat de scan in op **organisatie en samenwerking**. Dit deel onderzoekt hoe het initiatief is ingericht, of er voldoende capaciteit is, en hoe de samenwerking met partners zoals onderwijsinstellingen, gemeenten en werkgevers verloopt. Ook wordt gekeken naar de mate van gedeeld eigenaarschap en of er sprake is van een stabiel netwerk.
- **Aanbod en Activiteiten.** Het derde onderdeel richt zich op aanbod en bereik. Hier staat centraal of het aanbod toegankelijk, actueel en passend is bij de leerbehoeften van de doelgroep. Initiatieven reflecteren op hun bereik: wie wordt er bereikt, wie nog niet, en wat zijn daarin de knelpunten?
- **Business.** Daarna volgt het thema financiering en duurzaamheid. Initiatieven beoordelen of hun financiering stabiel en toekomstbestendig is, of dat zij vooral afhankelijk zijn van tijdelijke subsidies. Ook wordt gekeken naar de mate waarin het initiatief is ingebed in bestaande structuren of beleid.

Het doel is niet om te beoordelen, maar om bewustwording te creëren en richting te geven aan verdere ontwikkeling of samenwerking. Op basis van peer tot peer learning krijgen initiatieven inzicht in kansen, sterke punten van hun initiatief en uitdagingen en ontwikkelmogelijkheden. Initiatieven kunnen bij elkaar op bezoek gaan en van elkaar leren.

¹⁰ [Fasemodel & peer review framework Katapult](#)

¹¹ [De nieuwe Smart Makers Academy metrolijn gaat vanaf december 2022 van start](#)

Het kan de basis vormen voor verdere uitwerking van het leren van elkaar binnen het LLO – netwerk van de SER.

5.3. Afsluitend

Afsluitend kunnen we concluderen dat de diverse werkvormen en samenwerkingsmodellen binnen het LLO-netwerk een rijkdom aan mogelijkheden bieden om individuen en initiatieven te activeren en te versterken. Door praktijkgerichte leervormen en digitale ondersteuning toe te passen, ontstaat een dynamische en inspirerende omgeving waarin leren van en met elkaar centraal staat. Het uitwisselen en het organiseren van thematische leersessies versterken niet alleen de kwaliteit van de initiatieven, maar dragen ook bij aan hun duurzaamheid en innovatiekracht. Dit rapport biedt handvatten om de impact van het LLO-netwerk verder te vergroten en de samenwerking tussen betrokken partijen een solide basis te geven.

De SER kan bijdragen aan het uitwisselen, het organiseren en faciliteren van thematische leersessies en beschikbaar stellen van de scan voor initiatieven. En vooral ook haar netwerk inzetten om de juiste randvoorwaarden te creëren voor het duurzaam functioneren van LLO-initiatieven. Dit vraagt om een bredere aanpak die verder reikt dan het bestaande netwerk van initiatieven.

Bijlage 1. Onderzoeksopzet

De opdracht

De SER onderhoudt al meer dan vijf jaar een netwerk van sectorale en regionale initiatieven rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Deze richten zich op het stimuleren van zelfregie bij leren en het bevorderen van een leercultuur op de werkvloer. Veel initiatieven zijn echter tijdelijk, bouwen niet altijd voort op eerdere inzichten en zoeken nog naar effectieve manieren om een leercultuur in het mkb te versterken.

Deze praktijkverkenning is uitgevoerd om informatie te vergaren over de mogelijkheden voor het verduurzamen en opschalen van succesvolle aanpakken en het versterken van leren binnen het netwerk. Op basis van deze informatie zijn aanbevelingen opgesteld voor LLO-initiatieven en daarbuiten, en is een handreiking opgesteld richting de SER.

De praktijkverkenning zet in op het identificeren van 'werkzame bestanddelen' die bijdragen aan een leercultuur en eigen regie. Het proces omvat onder andere het in kaart brengen van bestaande initiatieven, het selecteren en verdiepen van succesvolle aanpakken via casestudies, en het delen van deze inzichten binnen het netwerk. Een speciale focus ligt daarbij op wat werkt voor de doelgroepen die het qua leren en ontwikkelen moeilijk hebben in het onderwijs en op de arbeidsmarkt.

Daarnaast moet deze praktijkverkenning moet er ook toe leiden dat het netwerk zelf meer lerend kan worden. Nu wordt er veel kennis uitgewisseld en inspiratie bij elkaar opgedaan, maar de ambitie is om gezamenlijk meer gericht kennis te ontwikkelen door samen te leren en vooral ook voort te bouwen op elkaars kennis en ervaringen.

De praktijkverkenning is uitgevoerd met financiële steun van de Goldschmeding Foundation. Deze stichting zet zich in voor een menswaardige economie waarin mensen centraal staan. Door in te zetten op het verduurzamen en opschalen van effectieve initiatieven rond Leven Lang Ontwikkelen (LLO), draagt dit project bij aan het stimuleren van zelfregie en het bevorderen van een leercultuur op de werkvloer. Dit zijn kernprincipes in het streven naar meer kansen voor iedereen op de arbeidsmarkt. De focus op werkzame bestanddelen en inclusie van kwetsbare doelgroepen weerspiegelt de ambitie van de Foundation om systemen mensgerichter te maken en duurzame impact te realiseren.

Proces van de opdracht

De opdracht loopt van oktober 2024 t/m september 2025. Gedurende deze periode is er continue afstemming geweest om in co creatie tot de eindproducten te komen. Deze afstemming vond plaats met verschillende groepen:

- **Stuurgroep:** De stuurgroep had de strategische leiding van de LLO-praktijkverkenning, en stuurde inhoudelijk bij waar nodig om ervoor te zorgen dat de projectdoelstellingen worden behaald. De deelnemers bestonden uit vertegenwoordigers van de sociale partners, de Goldschmeding Foundation en twee projectleiders uit het Sectoraal en Regionaal netwerk.
- **Klankbordgroep:** De klankbordgroep speelde een verbindende rol en droeg bij aan de LLO-verkenning door het delen van inzichten die bijdragen aan de verdieping/ verrijking van de LLO-praktijkverkenning.
- **Projectgroep van de SER:** Voor de afstemming tussen SER en opdrachtnemer is er een projectgroep van de SER gevormd. De projectgroep vormde de uiteindelijke projectleiding en bewaakte de voortgang. Zij werkte in co creatie met het team van opdrachtnemer toe naar een gedragen eindresultaat.

Onderzoeksmethodes & aanpak

Er is van verschillende onderzoeksmethoden gebruik gemaakt bij het uitvoeren van deze praktijkverkenning.

Enquête

We voerden een enquête uit om informatie op te halen over de activiteiten van lopende initiatieven, om een selectie te helpen maken van initiatieven voor verder onderzoek in de casussen en om inzichten over leerbehoeften van het netwerk op te halen. Op basis van deze resultaten is een two-pager opgesteld. Zie het volgende hoofdstuk voor meer informatie over de opzet en resultaten van de enquête.

Casestudies

De casestudies dienden om een beeld te geven van wat werkt in de praktijk en om de context hierbij te kunnen schetsen. Initiatieven kregen de mogelijkheid om in de enquête aan te geven of ze wilden deelnemen aan een casestudie. De selectie van de casestudies is vervolgens gemaakt op basis van verschillende selectiecriteria, zoals een spreiding tussen doelgroepen, regio's, sectoren en nadruk op eigen regie, leercultuur of LLO binnen een netwerk. Deze selectie is gemaakt in samenspraak met de stuurgroep.

Hieruit volgden 8 initiatieven:

- beyond
- Leo Loopbaan
- Leren & Ontwikkelen (SBCM)
- Praktijkleren voor iedereen
- Sterk in je werk, zorg voor jezelf
- Talentperron Groningen
- Twents Fonds voor Vakmanschap
- Veluwe Portaal

Per casestudie werd documentatie verzameld over aanleiding en achtergrond, de uitvoeringspraktijk en beschikbare kwantitatieve en/of kwalitatieve informatie over (het gebruik en de uitkomsten) van het initiatief. Aanvullend vonden interviews plaats met de projectleider(s), gebruikers van het initiatief en anderzijds betrokken partijen. Per casestudie zijn zo'n 5 tot 7 interviews gevoerd. In sommige gevallen ging dit gepaard met een veldbezoek om een goed beeld te krijgen van de activiteiten en resultaten van een initiatief. Na deze dataverzameling zijn de casestudies uitgewerkt, waarna de contactpersonen van het initiatief de kans kregen om hierop feedback aan te leveren. Deze feedback is verwerkt tot de finale casestudies.

Focus groepen

Er zijn twee focusgroepen georganiseerd in het kader van deze verkenning. Bij beide focusgroepen waren de SER en 4 deelnemers vanuit LLO-initiatieven aanwezig. Het doel van de focusgroep was het ophalen van informatie van ervaringsdeskundigen om bevindingen te toetsen en de case studies & two pager op praktijkervaringen te stoelen. De tweede focusgroep had als doel informatie op te halen van ervaringsdeskundigen om bevindingen te toetsen en inzichten op te halen over leerpunten en leervormen.

Bijlage 2. Bronnen & gesprekspartners

Onderstaande tabel geeft op alfabetische wijze de gesprekspartners weer die zijn geraadpleegd voor deze studie.

Naam	Organisatie	Betrokkenheid
30 deelnemers	17 april (LLO-netwerk van de SER en LLO-Katalysator)	Klankbordgroep
Alja Bonthuis	Sterk in je werk (WGV zorg en welzijn)	Casestudie
Anita Metzelaar	Praktijkleren voor iedereen (RPAhn)	Casestudie
Annelies Nijenhuis	Sterk in je werk (WGV zorg en welzijn)	Casestudie
Arry Verhage	Aeres Hogeschool	Focusgroep
Bert-Jan Buiskool	Ockham	Focusgroep
Bob Leuverink	Veluwe Portaal (Hellebrekers, deelnemer/werkgever)	Casestudie
Carmen Essink	Veluwe Portaal (Ambulante Hulpverlening, deelnemer/werkgever)	Casestudie
Caroline Niekus	Twents Fonds voor Vakmanschap (marketing)	Casestudie
Cili Even	Sterk in je werk (WGV Zorg en welzijn)	Casestudie
Cor Mulder	Talentperron (werkgever en partner JC-Electronics)	Casestudie
Dave Aussems	beyond (Werkplekcoach)	Casestudie
Deelnemer (anoniem)	Twents Fonds voor Vakmanschap	Casestudie
Dirk van Dam	Leren & Ontwikkelen (Senzer)	Casestudie
Dzenita Alibegic	Leren en ontwikkelen (Gemeente Nissewaard)	Casestudie
Edwin Kamp	Twents Fonds voor Vakmanschap (projectleider)	Casestudie
Ellen Leus-Oude Breuill	Twents Fonds voor Vakmanschap (accountmanager & coach)	Casestudie
Erik Boskamp	beyond (Projectleider opleider Vista College)	Casestudie
Essam Al Khatib	beyond (Deelnemer (en nu coach))	Casestudie
Falko Houben	beyond (Programma coördinatie werkgever Medtronic)	Casestudie
Ferdinand van Kampen	Coöperatie LEO (Strategisch partner)	Casestudie
Gerard van Santen	CNV	Stuurgroep

Gertrud van Erp	VNO-NCW-MKB.nl	Stuurgroep
Gijs Jan van Heusden	Veluwe Portaal (kennispartner Windesheim)	Casestudie
Guido Erkens	beyond (Docent bij opleider Vista College)	Casestudie
Hans van Vliet	Praktijkleren voor iedereen (ORGB-opleidingen)	Casestudie
Hilda Regterschot	Sterk in je werk (WGV Zorg en welzijn)	Casestudie
Ingeborg Lups	Veluwe Portaal (manager)	Casestudie
Inlonka Sinkelman	Baandomein (Leo Loopbaan)	Casestudie
Isabel Coenen	FNV	Stuurgroep
Jaap (graag anoniem)	Talentperron (deelnemer)	Casestudie
Jojan de Boer	Twents Fonds voor Vakmanschap (gemeente Enschede)	Casestudie
Jolanda van den Bersselaar	Summa College	Focusgroep
Joop Brusselers	Coöperatie LEO (coach Leo Loopbaan)	Casestudie
Karin Scholten (deelnemer)	Coöperatie LEO (Leo Loopbaan)	Casestudie
Larissa Lodewijk	Sterk in je werk (Regioplus)	Focusgroep Casestudie Stuurgroep
Linda Ensing	Praktijkleren voor iedereen (Castilo)	Casestudie
Linda Koopmans	TNO	Focusgroep
Linda van Reenen	Twents Fonds voor Vakmanschap (bedrijfsvoering)	Casestudie
Loet Pessers	Midpoint Brabant	Focusgroep
Maarten Venema	Talentperron (partner MBO-Noorderpoort)	Casestudie
Margot Banus	Talentperron (initiatiefnemer & projectleider)	Casestudie
Mariëlle Verhoef	HAN, onderzoeker baanbrekers	Interview
Martijn Stoffelsen	Veluwe Portaal (vanuit deelnemer en werkgever Kolmer)	Casestudie
Meriam Weiss	beyond (WSP parkstad, instroom en coach deelnemers)	Casestudie
Michiel de Vos	PTVT	Interview
Minke Bouma	Veluwe Portaal (OMVR, deelnemer/ werkgever en kennispartner)	Casestudie

Nadine Storken	beyond (Coördinatie bij opleider Vista College)	Casestudie
Nathalie Rumahroeson	Sterk in je werk (UWV)	Casestudie
Petra Oldenhage	Leren & Ontwikkelen (CAOP)	Casestudie Focusgroep
Pleunie Blaauw	Veluwe Portaal (Landstede, kennispartner)	Casestudie
Ramon Niessen	Coöperatie LEO (Directeur)	Casestudie
Raymond Meenink	Sterk in je werk (CNV)	Casestudie
Richard Spil	Praktijkleren voor Iedereen (Castilo)	Casestudie
Ronald van Ammers	Praktijkleren voor Iedereen (WSP-NHN)	Casestudie
Sandra Winters	Talentperron (gids)	Casestudie
Selma Kruiniger	Sterk in je werk (WGV zorg en welzijn)	Casestudie
Tibert Lagarde	Coöperatie LEO (Ondernemer & partner)	Casestudie
Willeke Colenbrander	Sterk in je werk (Bureau W)	Casestudie

Bijlage 3. Enquête

Opzet enquête

Met de enquête wilden we enerzijds inzichtelijk maken hoe het landschap eruit ziet via een kadering van de krachten die er binnen het landschap aanwezig zijn. We wilden dit visueel kunnen maken en tevens uitnodigende inhoud bieden als eerste stap richting verdere uitwisseling en opschaling. Anderzijds wilden we LLO-initiatieven kunnen classificeren en via open antwoorden diepgaand zicht krijgen op de krachten. Hiermee konden we een geïnformeerde selectie maken voor de acht casestudies.

De enquête bestond uit vier delen: 1) introductievragen voor het in kaart brengen van de initiatieven aan de hand van de nadruk in het LLO-vraagstuk, de doelgroepen en de geboden steun; 2) verdieping op de krachten van de initiatieven en de schaalbaarheid daarvan, deels gestructureerd via typologie het niveau waarop de initiatieven acteren (het individu, de organisatie of de sector/regio/netwerk; 3) verdieping op de praktische krachten van de initiatieven en 4) de vraag om deelname aan de casestudies.

We boden met de enquête aan de LLO-initiatieven de kans om te reflecteren. De vragen nodigden uit tot nadenken over de sterke punten en mogelijkheden van het initiatief. In deel 4 vroegen we op welk gebied zij graag van andere initiatieven willen leren, wat waardevol is om samenwerkingen te bevorderen en kennisdeling te stimuleren. Na het invullen konden respondenten hun antwoorden als pdf-bestand downloaden. Dit maakte het eenvoudig om de informatie intern en extern te delen en moedigde aan tot verdere reflectie, ook na het invullen van de enquête.

De enquête is via de SER gedeeld met alle initiatieven uit het regionale en sectorale netwerk van de SER. 29 respondenten hebben de enquête ingevuld voor 26 verschillende initiatieven.

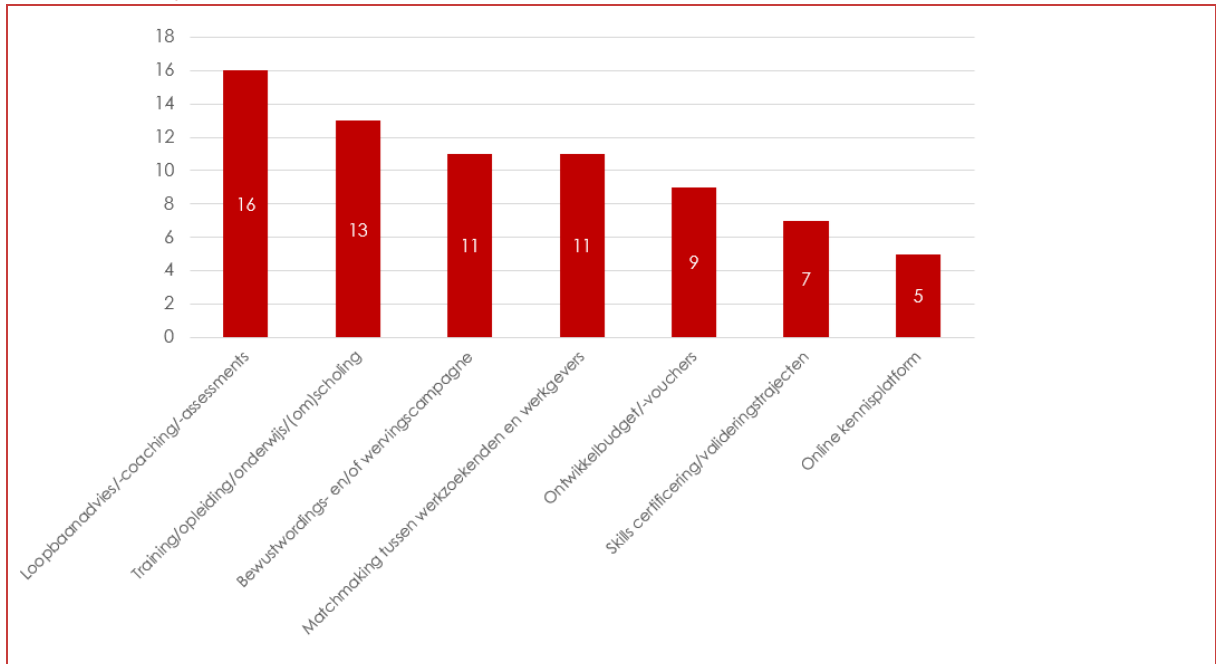
Enquêteresultaten

Een groot deel van de 26 initiatieven (69%) zet in op eigen regie, een sterke leercultuur en LLO binnen sectoren, regio's en/of netwerken. 41% van de initiatieven richt zich op specifieke doelgroepen (denk aan mkb, zij-instromers en mensen met een kwetsbare positie op de arbeidsmarkt) en de anderen richten zich in brede zin op het vraagstuk.

Eigen regie

De 25 initiatieven die zich op eigen regie ondernemen de volgende activiteiten:

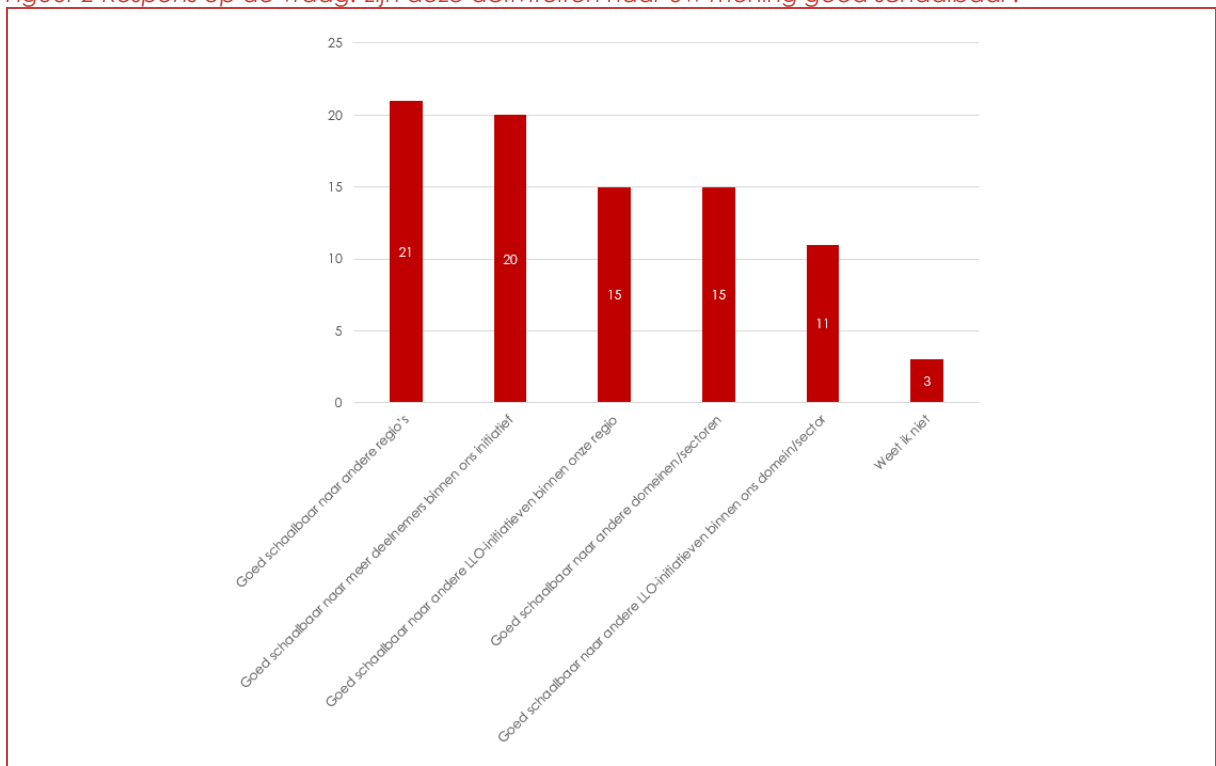
Figuur 1 Respons op de vraag: Via welke activiteiten heeft uw LLO-initiatief de meeste impact op werkenden en/of werkzoekenden?



KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Over de mogelijkheid tot opschaling van deze activiteiten geven de initiatieven het volgende aan:

Figuur 2 Respons op de vraag: Zijn deze activiteiten naar uw mening goed schaalbaar?

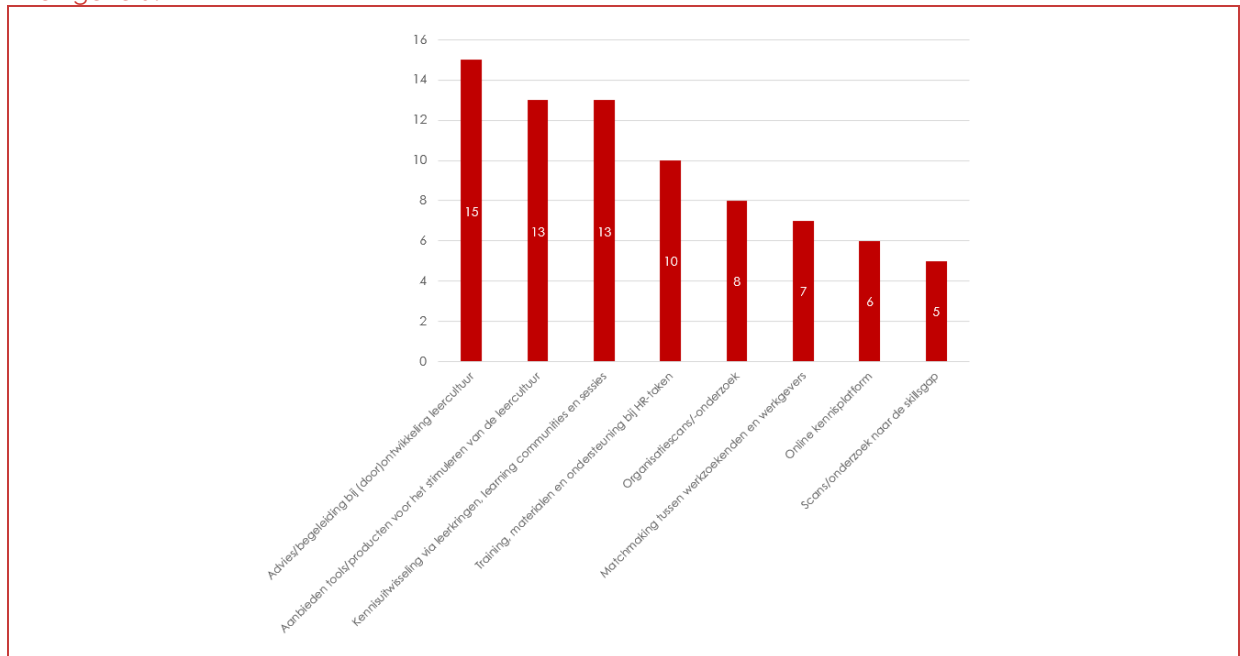


KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Leercultuur binnen bedrijven en organisaties

Voor de 23 initiatieven die zich op leercultuur binnen bedrijven en organisaties richten, zijn dat de volgende activiteiten.

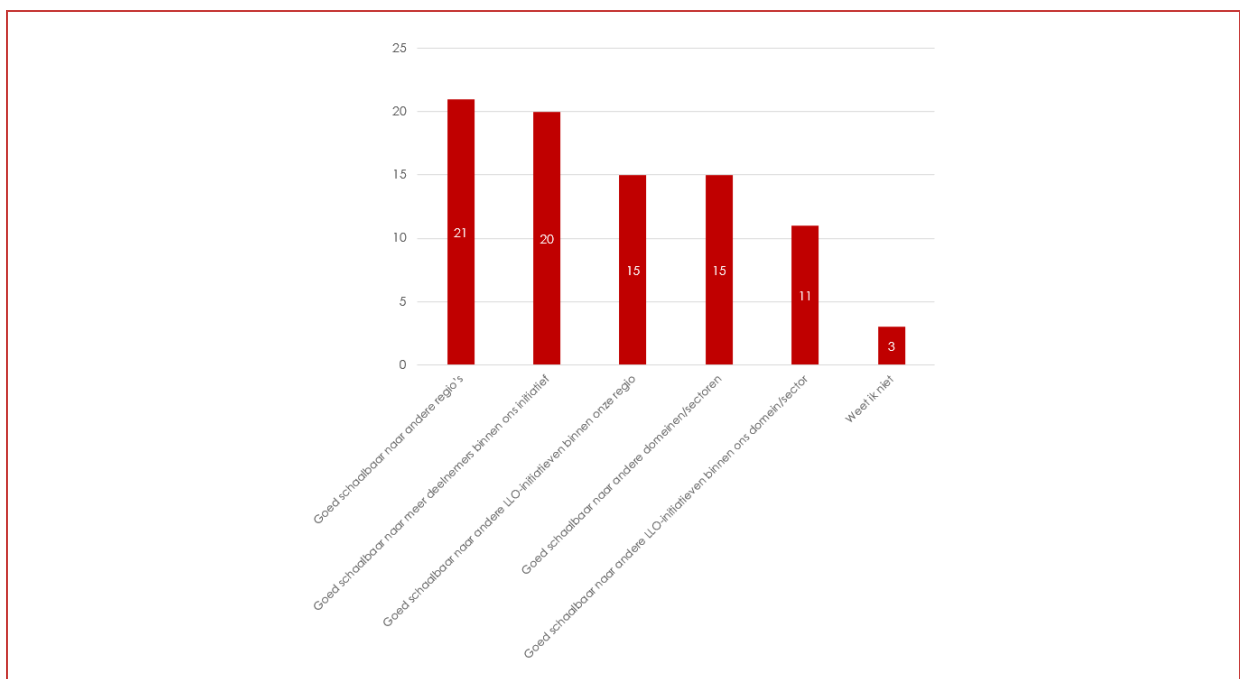
Figuur 3 Respons op de vraag: Via welke activiteiten heeft uw initiatief de meeste impact op werkgevers?



KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Over de mogelijkheid tot opschaling van deze activiteiten geven de initiatieven het volgende aan:

Figuur 4 Respons op de vraag: Zijn deze activiteiten naar uw mening goed schaalbaar?

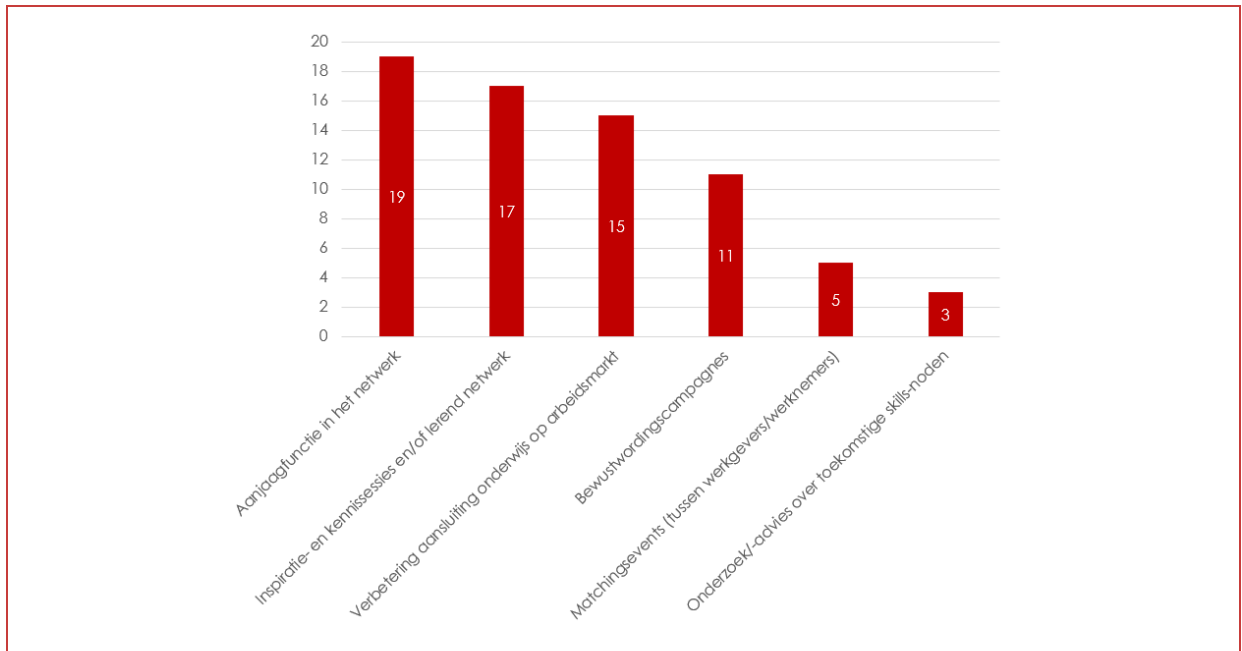


KplusV & Technopolis B.V. (2025)

LLO binnen een sector, regio en/of netwerk

22 activiteiten richten zich op LLO binnen een sector, regio en/of netwerk. Zij ondernemen de volgende activiteiten:

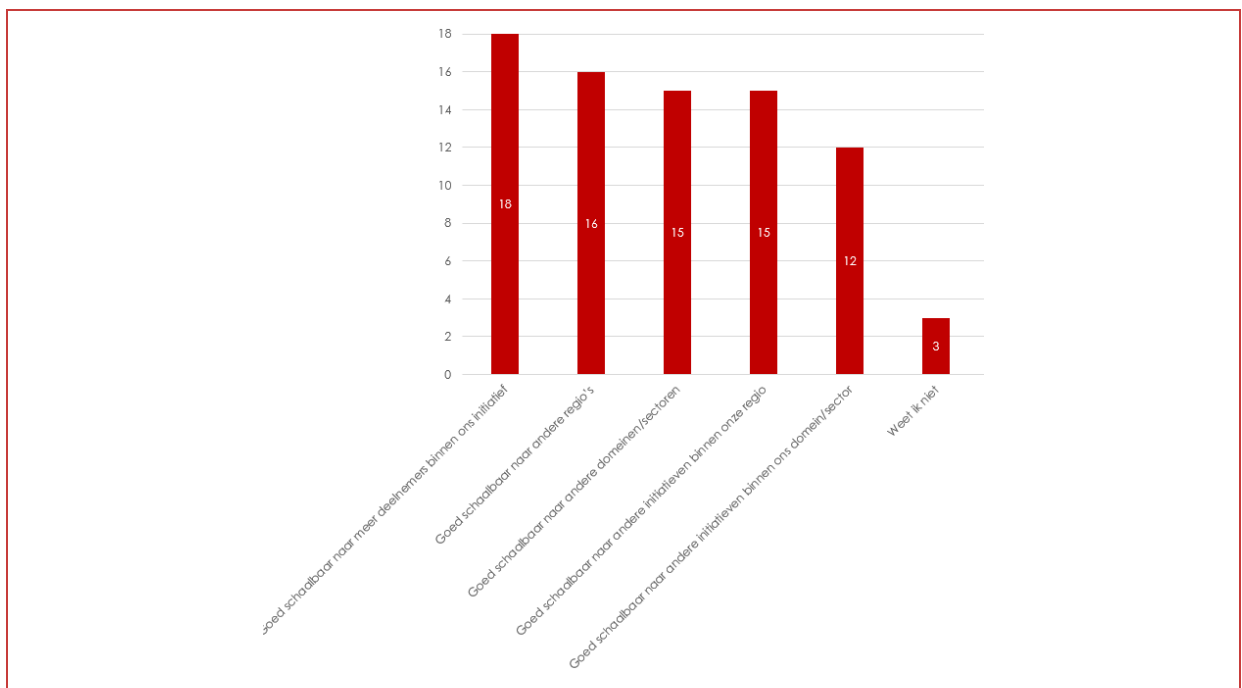
Figuur 5 Respons op de vraag: Via welke activiteiten heeft uw LLO-initiatief de meeste impact op sector/regio/netwerk?



KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Over de mogelijkheid tot opschaling van deze activiteiten geven de initiatieven het volgende aan:

Figuur 6 Respons op de vraag: Zijn deze activiteiten naar uw mening goed schaalbaar?

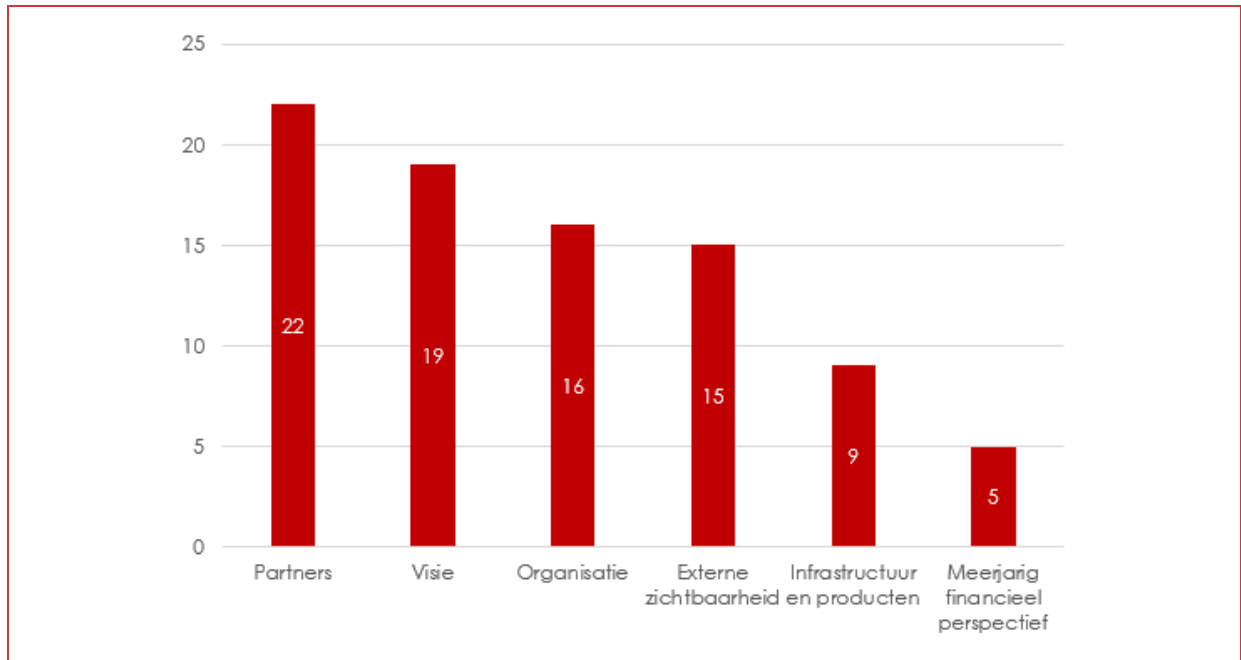


KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Organisatorische aspecten en financieel perspectief

Respondenten gaven ook aan welke organisatorische aspecten sterk bijdragen aan het succes van het initiatief.

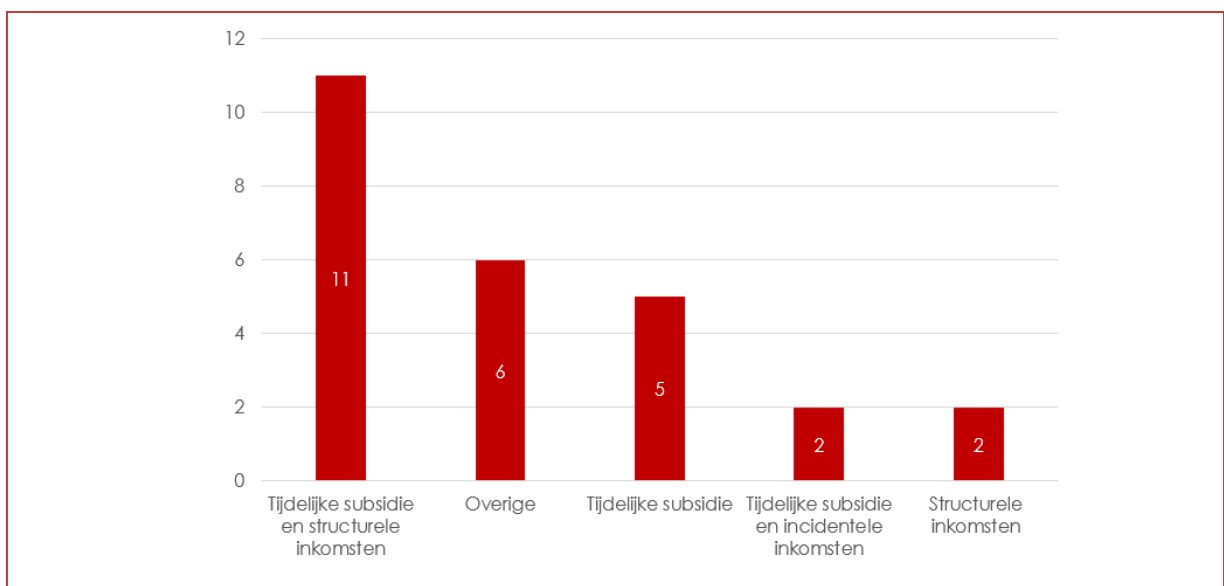
Figuur 7 Respons op de vraag: Welke organisatorische aspecten dragen sterk bij aan uw succes en kunnen hierdoor een inspiratie zijn voor andere initiatieven?



KplusV & Technopolis B.V. (2025)

Over het aspect dat het minst vaak genoemd is als succesfactor, het financieel perspectief, is ook gevraagd in welke mate het initiatief dat heeft.

Figuur 8 Respons op de vraag: In welke mate heeft uw initiatief een meerjarig financieel perspectief?



KplusV & Technopolis B.V. (2025)

2025

SER

Praktijkverkenning LLO-initiatieven

Enquêteresultaten van sectoraal en regionaal LLO-netwerk

De praktijkverkenning LLO-initiatieven wordt uitgevoerd door KplusV en Technopolis in opdracht van de SER met behulp van financiering van de Goldschmeding Foundation. Het doel hiervan is om succesvolle aanpakken te verduurzamen en op te schalen en om het leren binnen het netwerk te versterken. In het kader daarvan is deze two-pager opgesteld. De inzichten hierin zijn gebaseerd op een enquête die is uitgezet onder verschillende LLO-initiatieven binnen het lerend netwerk van de SER.

Hiermee worden inzichten met het netwerk gedeeld over waar LLO-initiatieven zich op richten, waar ze tegen aan lopen en hoe zij in de praktijk resultaten weten te realiseren. Simpel gezegd wilden we weten en delen hoe een initiatief op LLO het verschil maakt, wat werkt en hoe dat eventueel kan worden opgeschaald en verduurzaamd. Daarnaast worden er casestudies en (slot)bijeenkomsten georganiseerd met betrokken stakeholders.

De enquête is ingevuld door 26 LLO-initiatieven, waarin we allereerst meer inzicht willen krijgen. Een groot deel zet in op eigen regie, een sterke leercultuur en LLO binnen sectoren, regio's en/of netwerken. 41% richt zich op specifieke doelgroepen en de anderen richten zich in brede zin op het vraagstuk.



technopolis
group





Advies
Coaching
Matching

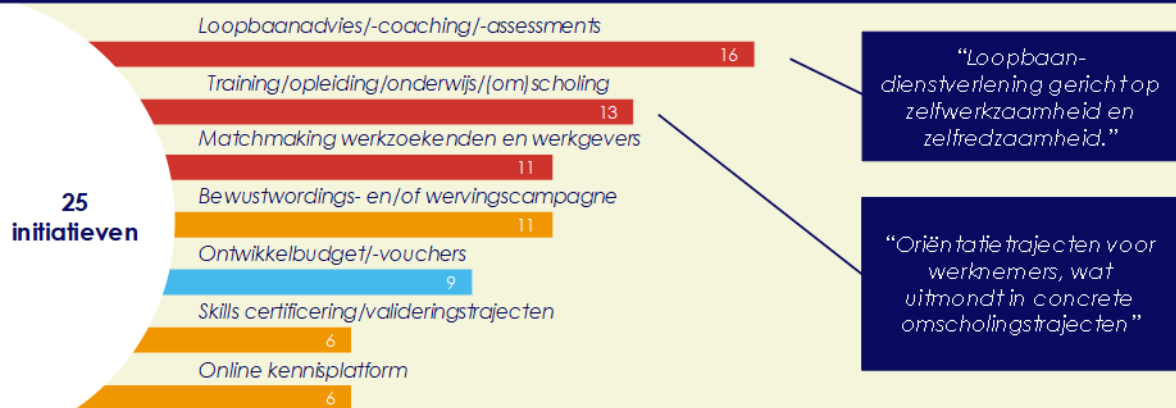


Tools
Producten
Vouchers



Campagnes
Certificering
Platforms

Eigen regie werkenden & werkzoekenden



Leercultuur bedrijven & organisaties



LLO Landschap sector, regio & netwerken



Bijlage 5. Casestudies

Casestudie beyond

Inleiding

Deze casestudie is tot stand gekomen op basis van de ingevulde vragenlijst en het door beyond beschikbaar gestelde materiaal. Dit betreft onder andere de Presentatie beyond – 2024, het verslag van de diploma-uitreiking. En de Factsheet op de website¹

Er hebben zeven interviews plaatsgevonden, waaronder met medewerkers, partners, een deelnemer en een werkgever. Citaten in de tekst zijn niet letterlijk zo door organisaties benoemd, maar volgen wel de strekking van hun uitspraken.

Het initiatief: beyond

Beyond Talentpool en ontwikkeling is een programma die zicht richt op het opleiden en de instroom van logistieke werknemers op verschillende niveaus. Het is gestart in 2015.

In beyond werken bedrijfsleven, overheid en onderwijs samen om Limburg als logistieke medical device regio verder te versterken. Dit doen zij door het aanbieden van verschillende opleidingstrajecten gericht op het uitbreiden van logistieke competenties van medewerkers, kennisdeling, innovatie en verdere professionalisering.

Het hoofddoel van beyond is het aantrekken, behouden en ontwikkelen van het juiste logistieke talent voor de MedTech Logistics (Medische Logistiek).

Daarbij heeft beyond heeft de volgende subdoelen:

- Het verbeteren en versterken van het imago van de medical device branche in Limburg
- Het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen in co-creatie tussen onderwijs en gespecialiseerde medisch logistieke bedrijven
- Het continu ontwikkelen van logistieke competenties bij werknemers in de medical device branche
- Het ontwerpen en ontwikkelen van een doorlopend curriculum "Logistiek Medewerker"
- Het continu aanleveren van goed opgeleide en competente logistieke medewerkers in Limburg

LLO aanpak

LLO aanpak en activiteiten

Arbeidsmarkttekorten en continue ontwikkelingen en innovatie in het logistieke cluster rondom medische technologie zorgde voor een actieve vraag en ambitie van die werkgevers voor de ontwikkelingen van hun personeel. Zij willen met behulp van maatgerichte maar geaccrediteerde opleidingstrajecten focussen op het verhogen van de "employability": het vermogen van de medewerker om goed te functioneren in een functie, om vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en binnen zijn of haar positie te kunnen groeien. De samenwerking tussen werkgevers, onderwijs en overheid en het concrete programma van beyond biedt deze opleidingstrajecten: Dit vergroot de duurzaamheid en continuïteit binnen hun personeelsbestand en zo wordt belangrijke kennis voor het bedrijf vastgehouden en doorontwikkeld.

Praktische invulling en resultaten

Beyond heeft een aantal programma's en concrete curricula ontwikkeld voor logistieke medewerkers die binnen het bedrijf verder willen ontwikkelen (LLO) en voor zij instromers. Daaraan zijn 5 jaar geleden ook de doelgroep statushouders toegevoegd.

Deelnemers werken bij een van de deelnemende werkgevers (Medtronic, Ceva Logistics, Boston Scientific, Abbott Vascular en DocMorris) en volgen op locatie hun MBO 1, 2 of 3 opleiding. De opleiding is vormgegeven en wordt aangeboden door Vista College. Er is aansluiting op de MBO 4 en AD programma's die bij Vista zelf in het reguliere onderwijsprogramma worden gevolgd.

Vista heeft hiervoor hun reguliere opleiding tot logistiek medewerker aangepast. In het onderwijsprogramma zijn reguliere basis elementen opgenomen uit de reguliere opleiding en die gecombineerd met meer specifieke wensen ten aanzien van kennis en vaardigheden vanuit de medische logistieke sector. Hoe verder je in de opleiding komt hoe specifiek het programma wordt.

Voor statushouders is er een instroomprogramma met inburgering. Zij worden met behoud van een uitkering aangenomen bij een van de werkgevers. Ze vervolgen het inburgeringsprogramma in combinatie met een entree opleiding logistiek medewerker. Voor de instroom is Parkstad Limburg betrokken en werken zij samen met gemeente Heerlen, WSP Parkstad, Provincie Limburg en uitzendbureau Manpower. Hiermee leiden zij meer dan 250 mensen op die al binnen het bedrijf werkten en zo kunnen (door)ontwikkelen en leren. Zijn hebben in de afgelopen tien jaar 90 zijinstromers opgeleid.

Succes in de praktijk

Wat is succesvol aan de manier van werken van beyond:

Proactieve houding van de werkgevers een vraaggericht LLO aanbod

Werkgevers rondom medische logistieke hebben zich verenigd en zijn samen naar mogelijkheden gaan zoeken voor het opleiden van hun (toekomstige werknemers). Met de werkgevers als vragende en actieve partij is het aanbod vraaggericht. Opleiders hebben iets ontwikkeld op basis van de vraag van werkgevers. Zo wordt er aangesloten op de vraag vanuit het primaire proces. Het initiatief wordt door de lijn en operations gedragen (niet door de HR tak). Zij voelden direct de toegevoegde waarde door het onderwijs. Doordat werknemers in hun opleiding werken aan praktijkcasussen komen vanuit het programma ook wel echt verbeteringen voort. Dit heeft weer direct toegevoegde waarde voor de lijn.

Vanuit de werkgevers is er nu een vrij continue en zelfs oplopende vraag voor het opleiden of instromen van nieuwe werknemers. Zij financieren die trajecten. Dat maakt ook dat er sprake is van een duurzame financiële constructie. Voor de instromers en het inburgeringsprogramma is geld beschikbaar vanuit de gemeente via WSP Parkstad. De werkgevers zagen aankomen dat de tekorten zo zouden oplopen dat er nu al iets moest gebeuren. Lange termijn denken en de ontwikkeling van haar werknemers paste goed bij de missie van Medtronic, die vanuit de werkgevers kartrekker is van het initiatief.

Buiten de kaders denken

Voor het vormgeven, organiseren en uitvoeren van een opleiding op maat buiten de eigen organisatie was het nodig dat er buiten de bestaande kaders en structuren geacht en gewerkt kon worden. Medtronic is gewend om nieuwe dingen te proberen en dan bij te sturen, dat helpt als je een stap vooruit wilt zetten met elkaar met een nieuw idee. Maar ook Vista moest buiten de reguliere kaders werken – maatwerk leveren die tegelijkertijd voldoet aan de normen

van de mbo-niveaus, en het werken op locatie aan de hand van de praktijk van de betrokken bedrijven. Het gaat z gezegd "op en over de rand van de regels voor mbo – wat we hier doen, dat doet niemand, dus je moet buiten de lijntjes kleuren".

Over je eigen schaduw heen stappen, vertrouwen en elkaar iets gunnen.

De partijen die samenwerken aan het programma beyond weten dat te doen op basis van vertrouwen. Het helpt dat een aantal mensen al langere tijd werkt binnen de organisatie en aan beyond. Praktisch moet er bijvoorbeeld met regelmaat op elkaars locatie gewerkt worden, even iets geregeld. Men doet dat voor elkaar over en weer.

Meer strategisch was het voor de bedrijven die meedoen wel spannend om bij elkaar in de keuken te kunnen kijken. Iedereen die de opleiding volgt werkt samen aan projecten op basis van zijn eigen praktijk. Daardoor zijn productieprocessen en innovaties mogelijk zichtbaar voor de andere deelnemers. Er is een document opgesteld en ondertekend waarin afspraken worden gemaakt over deze samenwerking en intellectueel eigendom. In de praktijk blijkt dat er weinig sprake is van innovatielekken of concurrentie.

Ook belangrijk voor het vertrouwen is de rol van de programma manager, deze rol wordt al een hele poos door dezelfde persoon ingevuld. Hij is zichtbaar en aanspreekbaar voor alle betrokkenen. Dit wordt als positief ervaren en lijkt cruciaal voor het duurzame resultaat van beyond, het steeds doorontwikkelen van het programma en het blijven binden van betrokken partijen. Dit alles maakt dat er ook vertrouwen is op bestuurlijk niveau.

Wat is het succesvolle resultaat:

Beyond heeft een eigen opleiding ontwikkeld die past bij de praktijk van de medische logistieke werkgevers in zuid Limburg. Daarmee worden structureel steeds meer mensen per jaar opgeleid, terwijl zij al aan het werk zijn.

Beyond weet nieuw en ongekend talent aan te trekken. Door het aanbieden van de combinatie van een inburgeringsprogramma met aansluitend een mbo programma is het voor statushouders aantrekkelijk om bij de werkgevers van beyond te gaan werken en leren.

Het programma en de opleidingsmogelijkheden worden steeds uitgebreid, waardoor er een congruent ontwikkelpad te volgen is van inburgeringscursus via mbo 1 2 3 en 4 naar een AD traject. Je ziet ook dat leren en ontwikkelen erg wordt gestimuleerd binnen de bedrijven en daarmee een leercultuur ontstaat. Mensen die eerst een mbo 1 opleidingen hebben gevolgd binnen beyond volgen vaak later nog een mbo 2 of 3 opleiding en een van de eerste deelnemers start nu waarschijnlijk aan een AD programma (bij Zuyd Hogeschool).

Het onderwijs is toegepast op de praktijk. Vakken zoals Nederlands en Excel worden gegeven aan de hand van praktijkopdrachten die de studenten vaak al voor een ander vak of voor hun werk moesten doen. Daarmee kunnen wij werk met werk maken en gaat het toetsen en beoordelen vaak aan de hand van werk dat zij toch al moesten uitvoeren.

De succesverhalen van de zijinstromers en betrokkenheid van enkele van hen bij het programma, nu als werkcoach bijvoorbeeld, helpt voor het werven van nieuwe instromers. Statushouders hebben soms minder vertrouwen in overheidspartijen, en leunen op de ervaring van mensen die hen zijn voorgedaan.

Interne organisatie, netwerk en partners

De organisatie van beyond wordt gevormd door een programmateam. De programmaleider staat centraal en werkt vanuit Medtronic voor het beyond programma. Vanuit de andere werkgevers zijn er ook coördinatoren werkzaam voor beyond.

Vanuit Vista, de opleider, werkt een coördinator, opleidingsmanager en docenten aan het programma. Vanuit Vista is het belangrijk dat het team business development ook betrokken is. Zij werken nauw samen met de opleiding.

In de uitvoering is de werkplekcoach belangrijk voor het inhoudelijk begeleiden van deelnemers. Hij is een eerste aanspreekpunt en vraagbaak voor de deelnemers als het gaat om de opleiding. Daarnaast is er een sociale coach vanuit het werkgevers Service Punt (WSP). Zij is verantwoordelijk voor de instroom van zij-instromers en voelt zich breed verantwoordelijk voor het wel en wee van deelnemers. Het gaat bijvoorbeeld om vragen en problemen rondom wonen, vervoer en geldzaken en hulp bij contact met de juiste instanties en procedures, zoals de belastingdienst.

Er is een stuurgroep die stuurt op de strategie en financiën. Zij komen 4 x per jaar bij elkaar. In de stuurgroep zitten afgevaardigden van alle betrokken organisaties (check). De stuurgroep komt 4x per jaar samen en stuurt op de meer langere termijn visie en samenwerking en de financiën. Zij besluiten over de grote lijnen van het programma. Daar waar nodig worden problemen in de uitvoering ook voorgelegd aan de stuurgroep.

Externe zichtbaarheid

Er is een website en beyond is via onder andere het SER netwerk en lokale netwerken zichtbaar in de regio. Betrokkenen geven aan dat de zichtbaarheid beter zou kunnen. Beyond wordt soms op het podium gehesen als goed voorbeeld van LLO in de regio. Maar ze worden ook dikwijls over het hoofd gezien en zijn zo niet automatisch verbonden aan relevante netwerken in de regio. Het netwerk dat nu met elkaar samenwerkt is effectief en bedient de doelgroep binnen de medisch logistieke sector.

Als de regio dit initiatief zou willen opschalen of verspreiden is externe zichtbaarheid en het verknopen van netwerken van belang. Er lijken wel kansen voor bijvoorbeeld ICT en zorg.

Bedrijfsvoering

Het beyond programma drijft op een aantal medewerkers die vanuit hun organisatie deels of voltijd werken voor het programma. Het gaat om een programma manager (1 fte) en een aantal teamleden.

Er is geen apart kantoor o.i.d., er wordt gebruikt gemaakt van ruimtes bij de werkgevers. Daar zijn alle teamleden regelmatig te vinden.

Business model & financiering

Bedrijven betalen mee voor mbo 1. Dat helpt. Er is een minimale groepsgrootte aangegeven door Vista. Voor de mbo 2 en 3 opleidingen zijn prijsafspraken gemaakt en loopt dus niet via subsidie. De bedrijven gebruiken daarvoor de zogenaamde SPL subsidie² (niveau 2 en 3).

Voor statushouders die als zij-instromers het beyond programma volgen, krijgen de bedrijven betaald vanuit de gemeente. Zij leren de eerste drie maanden met behoud van uitkering. De werkplekcoach wordt betaald door de gemeente. De eerste drie maanden is de inburgeringscursus met behoud van uitkering.

Reflectie op de toekomst

Toekomstpad van het initiatief

In de nabije toekomst wordt gewerkt aan een NLqf waarderingsniveau van de opleiding (mbo 2). Daarmee zouden ze ook een praktische opleiding in het Engels kunnen gaan waarderen. Dit is belangrijk voor de betrokken internationaal opererende betrokken bedrijven, waar (deels)

Engels wordt gesproken. Voor sommige statushouders is het daarmee ook gemakkelijker instromen (zij spreken soms wel Engels en nog geen Nederlands).

Er wordt op dit moment (mei 2025) ook gewerkt aan een nieuw convenant met de gemeente. Daarin worden voor weer jaar afspraken gemaakt over het aantal op te leiden zij instromers en statushouders.

Medtronic verzorgt nu zelf het gezamenlijk voorportaal voor alle werkgevers, dat zouden zij in de toekomst het liefste ook gezamenlijk doen met de andere werkgevers, waardoor de uitstroom ook meer in de breedte plaatsvindt.

Verder zou *beyond* de instroom verbeteren. De potentie over aantallen potentiële instromers vanuit data is veel groter dan het bereik nu is. Er wordt nagedacht over hoe de werkgevers de voorportalen beter stroomlijnen op de werkplekken, bijvoorbeeld vanuit de bovengrondse vakscholen en het MensOntwikkelbedrijf. Ook wordt gekeken naar het nog sneller (meteen) aannemen van statushouders, zodat zij zich gezien voelen en erkend omdat zij als de andere deelnemers meteen werknemer zijn.

Een van de moeilijke vragen die het programma niet goed zelf kan oplossen maar we adresseert in het netwerk, is het accrediteren van mensen met relevante ervaring en opleidingen in hun land van herkomst.

Mogelijkheden voor opschaling van succes (vanuit het initiatief; in de regio/sector; naar andere initiatieven elders in Nederland)

Veel mbo instellingen zijn op zoek naar goede manieren om invulling te geven aan de LLO behoefte van bedrijven, op school of op locatie. *Beyond* is een inspirerend voorbeeld van hoe je dat samen kunt organiseren. De bundeling van leerbehoefte vanuit de logistieke bedrijven zorgt voor voldoende en stabiele omvang van vraag aan Vista.

Vista heeft het voor elkaar gekregen een op maat gemaakt programma te ontwikkelen voor de instromers en werknemers van de bedrijven. Een deel van het programma is gevuld met onderdelen zoals de normale opleiding tot logistiek medewerker er normaal gesproken uit ziet en een deel is gevoed en geënt op de ontwikkel- en leerbehoefte van de bedrijven.

Leerbehoeften

Beyond wil graag leren van andere initiatieven over de instroom: er lijkt potentie voor grotere instroom, zeker in samenwerking met ontwikkelbedrijf en mens werkbedrijf en regionale werkhubs: hoe doen andere initiatieven dat en hoe duiden zij de ontwikkelingen en kansen en uitdagingen rondom die regionale werkhubs?

Daarbij is *beyond* benieuwd naar financiële modellen voor opschaling en uitbreiding van het programma.

Een heel praktisch probleem is het vervoer van en naar de campus en dus bedrijven waar de statushouders en instromers aan de slag gaan. Door gebrekkig OV zijn zij afhankelijk van de auto, voor de fiets is de afstand meestal te groot. Hoe lossen andere bedrijven dit op?

Casestudie Leo Loopbaan

Inleiding

Deze casestudie is tot stand gekomen op basis van de ingevulde vragenlijst en het door Coöperatie Loopbaan en Ontwikkeling (Leo Loopbaan) beschikbaar gestelde materiaal. Dit betreft onder andere het projectplan "Het grotere plaatje van LEO" (maart 2025) en de eindrapportage 2023. Er is tevens online onderzoek gedaan¹.

Er hebben zes interviews plaatsgevonden, waaronder met medewerkers, partners, een deelnemer en een werkgever. Citaten in de tekst zijn niet letterlijk zo door organisaties benoemd, maar volgen wel de strekking van hun uitspraken.

Leo Loopbaan is een initiatief in Limburg dat mensen helpt met hun loopbaan, onderwijs en overheden met LLO-opgaven en werkgevers met HR-vraagstukken. Ze bieden allerlei diensten aan zoals workshops, loopbaancoaching, zelftesten en CV-checks. Het mooie is dat ze voor het individu veel digitale tools gebruiken, zodat je overal toegang hebt tot hun diensten. Ze werken samen met werkgevers, scholen en de overheid om een inclusieve arbeidsmarkt te creëren en mensen te helpen hun vaardigheden te verbeteren.

Hun succes komt vooral door de toegankelijkheid van hun diensten en het persoonlijke contact. Mensen voelen zich echt gesteund bij loopbaanvragen en eventuele zoektocht naar werk. Leo Loopbaan blijft zich vernieuwen en richt zich op het versterken van netwerken en samenwerkingen om hun impact te vergroten. Ze hebben ook te maken met uitdagingen, zoals het vinden van duurzame financiering en het aanpassen aan de veranderende arbeidsmarkt. Maar ze blijven zich inzetten voor innovatie en groei om meer mensen, werkgevers en onderwijspartijen te kunnen ondersteunen.

Het initiatief: Leo Loopbaan

De Coöperatie Loopbaan en Ontwikkeling (LEO) richt zich op duurzame loopbaanondersteuning en een leven lang ontwikkelen in Limburg. LEO geeft deze aanpak vorm via verschillende initiatieven:

- Leo Loopbaan biedt loopbaanbegeleiding en ondersteuning voor individuen, zoals studenten, werknemers en werkzoekenden. Diensten omvatten workshops, CV-checks, loopbaancoaching en een SkillsPaspoort.
- LimburgLeert is een platform voor onderwijs en training, met cursussen, e-learnings en ontwikkelpaden. Het werkt samen met onderwijsinstellingen en private aanbieders om leren toegankelijk te maken. De publieke opleiders hebben een LLO-samenwerking in Limburg rondom LimburgLeert en LLO-vraagstukken.
- LimburgHR is een community voor werkgevers om kennis te delen en te werken aan innovatieve HR-oplossingen. Dit omvat HR-scans, kennis- en datadeling en innovatiesprints.
- LimburgConnect richt zich op het opbouwen van alumnigemeenschappen om talent in de regio te behouden. Het faciliteert communitybuilding (met o.a. workshops, evenementen en kennisuitwisseling) onder alumni.

De coöperatie Loopbaan en Ontwikkeling is opgericht in 2020 en gevestigd in Limburg, Op de Berg 8A, 6181 GT Elsloo

LEO werkt samen met diverse partners, waaronder werkgevers, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties, om een veerkrachtige en inclusieve arbeidsmarkt te creëren. Het benadrukt het belang van voortdurende ontwikkeling voor individuen om concurrerend te

blijven op de arbeidsmarkt en streeft naar uitbreiding van het ledenbestand en partnerschappen om meer mensen in Limburg te bereiken.

Duizenden Limburgers en honderden werkgevers hebben al geprofiteerd van de diensten van LEO, waaronder loopbaanondersteuning en onderwijsprogramma's. LEO moedigt potentiële partners aan om zich bij de coöperatie aan te sluiten en bij te dragen aan het bouwen van een duurzame en inclusieve arbeidsmarkt in Limburg.

Laagdrempelig (gratis) en onafhankelijk aanbod aan loopbaandienstverlening gericht op zelfwerkzaamheid en zelfredzaamheid. Aanbod is zowel digitaal als fysiek. Het individu is het uitgangspunt. Geen trajectondersteuning maar direct naar de kern van de vraag en bewustzijn van eigen verantwoordelijkheid.

Diensten zijn gericht op alle inwoners/werkenden van de provincie Limburg en wordt gedragen door veel belanghebbende organisaties binnen de Provincie, waaronder Provincie Limburg, UWV, onderwijsinstellingen, werkgeversverenigingen (LWV, VNO-NCW in Limburg, MKB Limburg), Werkcentra, Leerwerkloketten.

Aanbod voor het individu aan digitale instrumenten waaronder zelftesten, loopbaanopdrachten, CV check. Deze zijn ook in Kompassen verwerkt zodat zelfstandig een traject kan worden doorlopen gericht op de vraagstelling. Bijvoorbeeld Kompas naar Werk of Kompas naar jezelf.

LLO aanpak

Aanpak en activiteiten

Leo Loopbaan biedt een breed scala aan activiteiten die gericht zijn op loopbaanontwikkeling en persoonlijke groei. Deze activiteiten zijn ontworpen om zowel individuen als werkgevers te ondersteunen en zijn laagdrempelig en toegankelijk. Hier zijn enkele van de belangrijkste activiteiten die LeoLoopbaan aanbiedt:

- **Workshops:** Door de hele provincie Limburg worden leerzame en inspirerende workshops aangeboden. Deze workshops zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling, studie- of beroepskeuze, en trainingen rondom competenties en kwaliteiten. Ze zijn vrijwel altijd kosteloos en toegankelijk voor iedereen die bezig is met zijn of haar loopbaan.
- **Loopbaangesprekken:** LeoLoopbaan biedt de mogelijkheid om advies of hulp te krijgen via gesprekken met loopbaancoaches. Deze gesprekken kunnen helpen bij het maken van belangrijke loopbaanbeslissingen en het verkrijgen van inzicht in persoonlijke doelen.
- **Zelftesten:** Voor degenen die meer inzicht willen krijgen in hun studieloopbaan, biedt LeoLoopbaan verschillende online testen aan. Deze zelftesten helpen bij het identificeren van sterke punten en gebieden voor verbetering.
- **CV Check:** LeoLoopbaan biedt een CV-check aan om ervoor te zorgen dat je CV optimaal is voor sollicitaties. Dit is een handige dienst voor werkzoekenden die hun kansen op het vinden van een baan willen vergroten.
- **Kompassen:** Een kompas bestaat uit een route die je zelf kunt doorlopen. Elk kompas is opgebouwd in fasen die voor jou de route van het betreffende vraagstuk uitstippelt. Dit helpt bij het structureren van loopbaanontwikkeling en het stellen van doelen.
- **Sector Experiences:** Leo Loopbaan biedt de mogelijkheid om verschillende arbeidsmarktsectoren te ontdekken. Er zijn 19 sectoren die elk wat anders te bieden hebben, waardoor je een goed beeld krijgt van de mogelijkheden en kansen in verschillende vakgebieden.

- #dagjemeedraaien: Voorheen bekend als LEX, biedt deze activiteit de mogelijkheid om vrijblijvend een dag mee te lopen bij verschillende werkgevers. Dit helpt bij het ontdekken van wat bij je past en het verkrijgen van praktische ervaring.
- Loopbaanopdrachten: Leo Loopbaan biedt opdrachten aan die je helpen om inzicht te krijgen in welke taken en activiteiten je energie geven, zowel in je werk als privé.

Nadruk op bepaalde eindgebruikers en/of sectoren

Leo Loopbaan richt zich op een breed scala aan eindgebruikers, waaronder individuen die hun loopbaan willen ontwikkelen en werkgevers die hun werknemers willen ondersteunen. De nadruk ligt op het bieden van laagdrempelige en toegankelijke diensten die voor iedereen beschikbaar zijn, ongeacht hun achtergrond of situatie.

Daarnaast richt Leo Loopbaan zich op specifieke sectoren binnen de arbeidsmarkt. Dit helpt gebruikers om een goed beeld te krijgen van de verschillende vakgebieden en om weloverwogen keuzes te maken in hun loopbaanontwikkeling. De sectoren variëren van technologie en gezondheidszorg tot onderwijs en logistiek, waardoor er voor iedereen iets te vinden is.

Nog te veel bedrijven zijn niet of onvoldoende bezig zijn met duurzame inzetbaarheid, zelfs niet als het bijna gratis is. Ze geven prioriteit aan andere zaken en richten zich op de korte termijn in plaats van de lange termijn. Leidinggevend vinden het tonen van oprechte interesse in hun medewerkers lastig. Belangbehartigers van MKB en VNO kunnen hier een belangrijke rol spelen. Voor bedrijven ligt de verleiding in het onderdeel worden van netwerken en geïnspireerd raken door nieuwe ideeën. Leo Loopbaan is een onafhankelijke organisatie. Zichtbaarheid en een aanbod dat goed aansluit bij de vraag, vooral omdat kleine MKB-bedrijven vaak geen goed georganiseerde HR-afdeling hebben, is belangrijk.

Workshops zijn een effectief instrument om mensen nieuwsgierig te maken. Deze kunnen gaan over leiderschap, het gebruik van AI, en bijdragen aan het vinden van de juiste vakmensen. Het is belangrijk dat deze workshops aansluiten bij actuele thema's.

Impactroutes

Leo Loopbaan heeft verschillende impactroutes die bijdragen aan het succes en de effectiviteit van de organisatie. Deze routes zijn ontworpen om de impact van de aangeboden diensten te maximaliseren en om ervoor te zorgen dat gebruikers de ondersteuning krijgen die ze nodig hebben.

- Workshops: Door de hele provincie Limburg worden leerzame en inspirerende workshops aangeboden. Deze workshops zijn gericht op persoonlijke ontwikkeling, studie- of beroepskeuze, en trainingen rondom competenties en kwaliteiten. Ze zijn vrijwel altijd kosteloos en toegankelijk voor iedereen die bezig is met zijn of haar loopbaan.
- Innovatie en doorontwikkeling: LeoLoopbaan blijft zich vernieuwen en doorontwikkelen om relevant en effectief te blijven in het veld van loopbaanontwikkeling en een leven lang leren. Door het combineren van fysieke en online diensten kan een breed publiek bereikt worden.
- Loopbaangesprekken: LeoLoopbaan biedt de mogelijkheid om advies of hulp te krijgen via gesprekken
- Samenwerking en netwerkvorming: De organisatie werkt nauw samen met diverse partners, waaronder hogescholen, MBO's, werkgeversorganisaties en andere stakeholders. Deze

samenwerking helpt bij het aanvragen van subsidies en het organiseren van activiteiten waarbij verschillende partijen betrokken zijn.

- Laagdrempeligheid en toegankelijkheid: Leo Loopbaan biedt zowel fysieke als online ondersteuning, waardoor een breed publiek gebruik kan maken van hun diensten. Dit maakt het voor iedereen mogelijk om toegang te krijgen tot loopbaanondersteuning, ongeacht hun locatie of situatie.
- Regionale focus: De betrokkenheid van lokale organisaties en onderwijsinstellingen zorgt ervoor dat de diensten van Leo Loopbaan goed aansluiten bij de behoeften van de regio. Dit zorgt voor een effectieve en gerichte ondersteuning van zowel individuen als werkgevers.
- Door deze impactroutes kan LeoLoopbaan effectief inspelen op de behoeften van hun gebruikers en bijdragen aan een leven lang leren en loopbaanontwikkeling.

Succes in de praktijk

Ervaring van het succes

Een deelnemer van LeoLoopbaan: "Tijdens mijn zoektocht naar een leuke baan kwam ik via Google bij Leo Loopbaan terecht. Een gratis gesprek met coach was de aanleiding om de stap te zetten. Mijn netwerk was klein en ik wist niet waar te beginnen. In het coachgesprek kwamen direct mogelijkheden naar voren, zoals netwerkbijeenkomsten en een vacature. Ik kreeg de kans om een dag mee te lopen, wat mij wegwijs maakte en zicht gaf op de sfeer en de klik binnen de organisatie. Hoewel het veel informatie was, voelde ik aansluiting en zag aanknopingspunten. Dit leidde tot een arbeidsvoorwaardengesprek. En uiteindelijk mijn nieuwe baan."

Leo Loopbaan heeft zich in de afgelopen jaren ontwikkeld tot een organisatie die zich onderscheidt door haar praktische en actiegerichte benadering. In plaats van zich te verliezen in eindeloze gesprekken en theorieën, richt Leo Loopbaan zich op concrete ondersteuning en het daadwerkelijk in beweging brengen van mensen. Dit hands-on karakter heeft ervoor gezorgd dat zowel individuen als werkgevers merkbaar geholpen worden.

Vijf jaar geleden werd er een bewuste keuze gemaakt om de focus te leggen op zowel het individu als de werkgever. Deze gerichte aanpak heeft geleid tot effectievere ondersteuning en betere resultaten. De organisatie is ontstaan uit een samenwerking tussen het UWV, de Provincie Limburg, onderwijs en andere belangrijke stakeholders. Deze samenwerking heeft geresulteerd in een sterke coöperatie die voortbouwt op bestaande relaties en netwerken.

Hoewel Leo Loopbaan een sterke organisatie is, blijft het kwetsbaar door de voortdurende veranderingen in de arbeidsmarkt. Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen is dan ook van cruciaal belang voor het succes. Een van de grootste uitdagingen voor Leo Loopbaan is het vinden van duurzame financieringsstructuren. De steun van de overheid en andere financiële middelen blijft essentieel om de voortgang te waarborgen.

Leo Loopbaan biedt laagdrempelige en toegankelijke diensten, zowel fysiek als online. Dit maakt het voor een breed publiek mogelijk om gebruik te maken van hun ondersteuning. De regionale focus en de betrokkenheid van lokale organisaties en onderwijsinstellingen zorgen voor een sterke verankering in de gemeenschap. Het onderhouden van goede relaties met alle betrokken partijen en het effectief communiceren van de gezamenlijke doelen zijn cruciaal voor het succes van de coöperatie.

Succesfactoren

Leo Loopbaan is sterk gericht op samenwerking en netwerkvorming. De organisatie is ontstaan uit een gezamenlijke inspanning van verschillende partijen, waaronder het UWV, onderwijs en de Provincie Limburg, die samenwerkten aan een aanvalsplan voor de arbeidsmarkt. Deze samenwerking heeft geleid tot de oprichting van de coöperatie, die voortbouwt op bestaande netwerken en relaties.

Een ander belangrijk aspect van Leo Loopbaan is de laagdrempeligheid en toegankelijkheid van hun diensten. De organisatie biedt zowel fysieke als online ondersteuning, waardoor een breed publiek en werkgevers gebruik kan maken van hun diensten. Dit maakt het voor iedereen mogelijk om toegang te krijgen tot loopbaanondersteuning, ongeacht hun locatie of situatie.

De regionale focus van Leo Loopbaan zorgt voor een sterke verankering in de gemeenschap. De betrokkenheid van lokale organisaties en onderwijsinstellingen zorgt ervoor dat de diensten van Leo Loopbaan goed aansluiten bij de behoeften van de regio. Dit zorgt voor een effectieve en gerichte ondersteuning van zowel individuen als werkgevers.

Het onderhouden van goede relaties met alle betrokken partijen en het effectief communiceren van de gezamenlijke doelen zijn cruciaal voor het succes van de coöperatie. Stakeholder management en communicatie zijn essentieel om ervoor te zorgen dat iedereen op dezelfde lijn zit en werkt aan de gezamenlijke agenda. Ook het brede netwerk, dat onder andere HBO's en MBO's omvat, is cruciaal voor het succes van Leo Loopbaan. Dit netwerk helpt bij het aanvragen van subsidies en het organiseren van activiteiten waarbij verschillende partijen, zoals werknemers (FNV & CNV), werkgevers (LWV & MKB Limburg), gemeenten en UWV, betrokken zijn.

Leo Loopbaan blijft zich vernieuwen en doorontwikkelen om relevant en effectief te blijven. De organisatie combineert fysieke en online diensten om een breed publiek te bereiken en biedt specifieke ondersteuning aan het MKB. Dit zorgt ervoor dat Leo Loopbaan een belangrijke speler blijft in het veld van loopbaanontwikkeling en een leven lang leren.

Een unieke verkooppropositie (USP) van Leo Loopbaan is de ondersteuning van brancheorganisaties en werkgevers. Dit betekent dat Leo Loopbaan achter haar partners staat en hen ondersteunt bij hun doelen. Voor het onderwijs betekent dit dat er onderzoek wordt gedaan, vooral door universiteiten, terwijl MBO's meer gericht zijn op Leven Lang Ontwikkelen (LLO).

Uitdagingen

De autonomieverschillen tussen partners spelen een belangrijke rol en kunnen verwarrend zijn. Het is essentieel om te luisteren en verbindingen te leggen. Verduurzaming is een uitdaging omdat veel partijen vooral bezig zijn met hun eigen wereld. Het samenbrengen van een lange termijnvisie is lastig. Het is belangrijk om niet alleen opleidingen te willen verkopen, maar bij te dragen aan het vinden van de beste vakmensen. De LLO-aanvraag komt dan vanzelf, gebaseerd op de vraagzijde.

De bestuursstructuren in de arbeidsmarkt vormen een probleem voor verduurzaming. Delen is niet vanzelfsprekend, zoals te zien is bij de AMR waar de centrumgemeente de baas wil zijn. Dit vraagt om systeemverandering, die begint bij de drie ministeries met hun eigen doelen en subsidies.

Doordat Leo Loopbaan in grote mate afhankelijk is van subsidies, ontstaat ook een uitdaging in de bedrijfsvoering. Het is in toenemende mate in subsidieregelingen aan de orde dat vanwege de eisen en reglementen het voor een kleine organisatie als de coöperatie niet

eenvoudig is om zelf subsidies aan te vragen en te beheren. Dit wordt dan ook vaak door gemeenten en onderwijsinstellingen opgepakt. Dit is in potentie ondermijnend voor de gezamenlijke aanpak in een coöperatie.

Leo Loopbaan speelt in op transities zoals energie, digitalisering en arbeidsmarktveranderingen. Deze transities zorgen voor verschuivingen en vragen om een veranderende vakinhoud. Het is belangrijk om de innovatiekant te begrijpen om hierop in te kunnen spelen. Er is een mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt, waarvoor een ecosysteem nodig is om vorm aan te geven. Verschillende tempo's en dynamieken vragen om voortdurende afstemming. Een combinatie van economische en sociale agenda's is noodzakelijk.

Het versnellen van processen kan worden bereikt door bestuurders te laten beseffen dat de wereld niet om hen draait, maar om het verband en lange termijnperspectief. Het besef dat het gaat om een maatschappelijk vraagstuk is essentieel. Niet weer een rapport maar bijvoorbeeld een toneelstuk zou kunnen helpen om dit besef te vergroten.

Organisatorische inrichting

Interne Organisatie

Leo Loopbaan is een coöperatieve vereniging die zich richt op duurzame loopbaanondersteuning en Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in Limburg. De interne organisatie bestaat uit verschillende labels en programma's die samenwerken om de doelen van de coöperatie te bereiken. Deze labels zijn Leo Loopbaan, LimburgLeert, LimburgHR en LimburgConnect. Elk label heeft specifieke activiteiten en diensten die bijdragen aan de loopbaanontwikkeling van individuen en de ondersteuning van werkgevers (<https://leoloopbaan.nl/>).

Externe Zichtbaarheid

Leo Loopbaan heeft een sterke externe zichtbaarheid door haar diverse activiteiten en samenwerkingsverbanden. De organisatie biedt laagdrempelige en toegankelijke diensten, zowel fysiek als online, waardoor een breed publiek bereikt kan worden. LeoLoopbaan is actief op sociale media zoals LinkedIn, Facebook en Instagram, en heeft een goed bezochte website. Daarnaast organiseert LeoLoopbaan evenementen, workshops en netwerkbijeenkomsten om haar zichtbaarheid te vergroten en mensen te inspireren en ondersteunen.

Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van LeoLoopbaan is gericht op het bieden van concrete oplossingen en ondersteuning aan individuen en werkgevers. De organisatie werkt samen met diverse partners om een duurzame infrastructuur te creëren. LeoLoopbaan biedt diensten zoals loopbaangesprekken, zelftesten, CV-checks, sector experiences en loopbaanopdrachten. Deze diensten zijn ontworpen om mensen te helpen bij het maken van weloverwogen loopbaanbeslissingen en het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn voor succes in hun carrière.

Business Model & Financiering

Leo Loopbaan opereert als een coöperatie, waarbij de leden samenwerken om de doelen van de organisatie te bereiken. Het business model is gebaseerd op publiek-private samenwerking, waarbij verschillende partners bijdragen aan de financiering en ondersteuning van de activiteiten. Leo Loopbaan maakt gebruik van subsidies en financiële steun van de

overheid en andere stakeholders om haar diensten te kunnen aanbieden. Dit omvat onder andere subsidieprogramma's, financial engineering en sectorale programma's.

Netwerk & Partners

LeoLoopbaan heeft een breed netwerk van partners die bijdragen aan de activiteiten en doelen van de organisatie. Dit netwerk omvat onder andere HBO's, MBO's, werkgeversverenigingen, overheden en andere stakeholders. Enkele belangrijke partners zijn Baandomein, Gilde Opleidingen, LWV, VISTA college, Yuverta, Zorg aan Zet, Provincie Limburg, UWV Limburg, MKB-Limburg, LLTB, SBB, Arbeidsmark regio's Limburg, Brightlands Smart Services Campus, FNV, Servicepunten Leren & Werken, Zuyd Hogeschool en vele anderen¹². Deze partners helpen bij het organiseren van activiteiten, het aanvragen van subsidies en het bieden van ondersteuning aan individuen en werkgevers.

Leo Loopbaan blijft zich richten op het versterken van haar netwerk en het uitbreiden van samenwerkingsverbanden om haar impact te vergroten en bij te dragen aan een veerkrachtige en duurzame arbeidsmarkt in Limburg.

Reflectie op de toekomst

Toekomstpad

Leo Loopbaan blijft zich richten op het ondersteunen van loopbaanontwikkeling en een leven lang leren. De organisatie blijft zich vernieuwen door fysieke en online diensten te combineren, waardoor een breed publiek bereikt kan worden. Innovatie en doorontwikkeling zijn kernwaarden, en LeoLoopbaan zal zich blijven aanpassen aan de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt. De focus blijft liggen op het bieden van laagdrempelige en toegankelijke diensten, zowel fysiek als online, om zo een breed publiek te ondersteunen. Het vermogen om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen is cruciaal voor het succes, vooral gezien de voortdurende veranderingen in de arbeidsmarkt.

Mogelijkheden voor Opschaling

Leo Loopbaan heeft verschillende mogelijkheden voor opschaling. Een belangrijke factor is het brede netwerk van universiteiten, MBO's, werkgeversorganisaties en andere stakeholders. Dit netwerk helpt bij het aanvragen van subsidies en het organiseren van activiteiten waarbij verschillende partijen betrokken zijn. Door de samenwerking met diverse partners kan Leo Loopbaan haar aanpak uitbreiden en meer mensen bereiken. De coöperatieve structuur van LeoLoopbaan biedt een solide basis voor groei en uitbreiding.

Een unieke verkooppropositie (USP) van LeoLoopbaan is de ondersteuning van brancheorganisaties en werkgevers. Dit betekent dat LeoLoopbaan achter haar partners staat en hen ondersteunt bij hun doelen. Voor het onderwijs betekent dit dat er onderzoek wordt gedaan, vooral door universiteiten, terwijl MBO's meer gericht zijn op Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Door deze samenwerking kan LeoLoopbaan haar impact vergroten en meer mensen ondersteunen in hun loopbaanontwikkeling.

Leerbehoeften

De leerbehoeften van Leo Loopbaan zijn divers en gericht op het ondersteunen van individuen in hun loopbaanontwikkeling. Een van de belangrijkste behoeften is het creëren van een online omgeving met de juiste opdrachten en leermaterialen. Deze omgeving moet toegankelijk en

¹² <https://leoloopbaan.nl/>

gebruiksvriendelijk zijn, zodat gebruikers gemakkelijk toegang hebben tot de benodigde informatie en ondersteuning.

Daarnaast is er behoefte aan design sessies om het landschap van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) in de regio te spiegelen. Deze sessies helpen bij het identificeren van de huidige stand van zaken en de benodigde stappen om een robuuste LLO-infrastructuur op te zetten.

Leo Loopbaan speelt ook in op transities zoals energie, digitalisering en arbeidsmarktveranderingen. Deze transities zorgen voor verschuivingen in de benodigde vaardigheden en kennis. Het is belangrijk om de innovatiekant te begrijpen en hierop in te spelen door passende leer- en ontwikkelingsprogramma's aan te bieden.

Er is een mismatch tussen onderwijs en arbeidsmarkt, waarvoor een ecosysteem nodig is om vorm aan te geven. Verschillende tempo's en dynamieken vragen om voortdurende afstemming en samenwerking tussen onderwijsinstellingen, werkgevers en andere stakeholders.

Daarnaast is het essentieel om te luisteren naar de behoeften van de doelgroep en verbindingen te leggen tussen verschillende partijen. Verduurzaming van de leer- en ontwikkelingsinitiatieven is een uitdaging, omdat veel partijen vooral bezig zijn met hun eigen wereld. Het is belangrijk om bij te dragen aan het vinden van de beste vakmensen en om de LLO-aanvraag te baseren op de vraagzijde.

Het versnellen van processen kan worden bereikt door bestuurders te laten beseffen dat de wereld niet om hen draait, maar om het verband. Het besef dat het gaat om een maatschappelijk vraagstuk is essentieel. Een toneelstuk zou kunnen helpen om dit besef te vergroten en om de betrokkenheid van alle partijen te versterken.

Door deze gedetailleerde aanpak kan Leo Loopbaan effectief inspelen op de leerbehoeften van individuen en organisaties, en zo bijdragen aan een leven lang leren en loopbaanontwikkeling.

Casestudie Leren & Ontwikkelen (SBCM)

Inleiding

In deze casus wordt dieper ingegaan op de succesfactoren van het LLO-initiatief Leren & Ontwikkelen van SBCM. Hiervoor is gebruik gemaakt van deskstudie, waarvoor in de casus naar de bronnen verwezen wordt, en interviews met vijf gesprekspartners, waaronder met leerwerkbedrijven en werknemers van het initiatief. Citaten in de tekst zijn niet letterlijk zo door organisaties benoemd, maar volgen wel de strekking van hun uitspraken.

Het initiatief

SBCM is het arbeidsmarkt- en opleidings (A&O)-fonds voor de sociale werkvoorziening.¹ Sinds de oprichting in 1998, zet SBCM zich in voor mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. De focus ligt op het ontwikkelen en delen van kennis die direct toepasbaar is in de praktijk. Dit doet SBCM door middel van kennisproducten, praktische instrumenten, trainingen en netwerken en kennisbijeenkomsten. De activiteiten hebben een landelijke reikwijdte en richten zich niet op een specifieke regio.

Een belangrijk thema binnen het werk van SBCM is Leren en ontwikkelen op de werkvloer (kortweg **Leren & Ontwikkelen**). De onderliggende gedachte is dat werknemers die zich blijven ontwikkelen niet alleen meer werkplezier ervaren, maar ook duurzaam inzetbaar blijven en hun loopbaan extra perspectief kunnen geven. Maatwerk is hierbij essentieel omdat iedere werknemer anders leert, beïnvloed door persoonlijke omstandigheden, leerstijl en achtergrond. Cruciaal voor daadwerkelijke ontwikkeling is het aanbieden van informatie die op het juiste moment komt én aansluit bij de behoeften van de werknemer.

Bij Leren & Ontwikkelen staat het **bevorderen van eigen regie** en van **een sterke leercultuur binnen organisaties** centraal. Hoewel de focus ligt op sociaal ontwikkelbedrijven - organisaties die mensen begeleiden richting werk - zijn de ontwikkelde producten en inzichten ook relevant en beschikbaar voor andere werkgevers.

LLO-aanpak

Binnen Leren & Ontwikkelen ondersteunt SBCM werkgevers in het versterken van leer- en ontwikkelkansen op de werkvloer. De nadruk ligt op mensen die ondersteuning nodig hebben om duurzaam mee te doen op de arbeidsmarkt, met name medewerkers onder de cao Wsw en cao Aan de Slag. De aangeboden tools zijn kosteloos beschikbaar en vooral relevant voor sectoren met veel praktisch opgeleide werknemers.²

De meeste activiteiten van SBCM richten zich op **basis- en werknemersvaardigheden**. SBCM ontwikkelt leermiddelen en stimuleert werkgevers om leren op een laagdrempelige, leuke en herkenbare manier onder de aandacht te brengen.

Een goed voorbeeld hiervan is het *Sterk aan het Werk-festival*, dat werknemers spelenderwijs kennis laat maken met leren via workshops en korte activiteiten rond thema's als digitale vaardigheden, samenwerken en geldzaken. In het kader van dit festival is ook een app³ ontwikkeld om leuke en korte activiteiten te doen die te maken hebben met digitale vaardigheden, taal & cultuur, gezond & veilig werken, prettig samenwerking en geld & rekenen. Het gebruik van de app kan dienen als een eerste stap richting het *WERK-portal*⁴. Dit is een online platform met gratis e-learningprogramma's voor met name mensen zonder startkwalificaties. De programma's gaan over werk zoeken, solliciteren, veilig en prettig werken, taal op het werk en omgaan met de computer en sociale media. De programma's kunnen zelfstandig thuis worden gevolgd, maar kunnen ook op de werkvloer worden aangeboden. Werkgevers spelen hierin een belangrijke rol door deelname te faciliteren. Aanvankelijk was er

terughoudendheid, maar inmiddels zien veel werkgevers het effect van gemotiveerdere werknemers.

Daarnaast is er de *Toolbox Leermiddelen*⁵, een overzichtelijke verzameling van leeractiviteiten die makkelijk inzetbaar zijn in de dagelijkse praktijk. Deze zijn bedoeld voor volwassenen zonder startkwalificatie. De toolbox bevat thema's als taal, digitale vaardigheden en samenwerking, met audio-ondersteuning en visuele hulpmiddelen voor wie lezen lastig vindt. Ook offline werkvormen zoals kaartspellen worden aangeboden en er wordt verwezen naar online programma's van SBCM die dieper op die thema's induiken.

In 2024 is de pilot *WerkPlekOpleiden (WPO)* gestart bij enkele bedrijven, waarbij werknemers op de werkvloer algemene werknemersvaardigheden ontwikkelen, zoals samenwerken, instructies opvolgen en omgaan met tegenslag. Via dagelijkse werkzaamheden en reflectie daarop oefenen zij met opdrachten van hun leidinggevende. Deze opdrachten zijn gericht op acht skills, elk opgedeeld in twee deelskills met niveaus oplopend tot mbo-1-niveau. De pilot is ontstaan uit behoefte aan praktische ontwikkeltols, met als basis een bestaande methodiek.

Naast de focus op basis- en werknemersvaardigheden, richt het initiatief zich ook op **praktijkleren en vakvaardigheden**. Veel werknemers leren het beste door te doen. De meeste sociaal ontwikkelbedrijven (SW-bedrijven) passen praktijkleren al toe. SBCM ondersteunt ze bij het versterken van praktijkleren, met aandacht voor aansluiting op mbo-kwalificaties en leerwerktrajecten. Via het *Lerend Netwerk Praktijkleren in de SW* worden ervaringen en bronnen gedeeld en instrumenten ontwikkeld om praktijkleren beter te integreren in de organisatie. Onderwerpen zijn onder andere ontwikkeling van leerlijnen, mogelijkheden voor verschillende doelgroepen en samenwerking met mbo, gemeenten en werkgevers.

De voornaamste **impact** die Leren & Ontwikkelen beoogt te realiseren is gericht op werknemers: het kennismaken met leren en het vergroten van de kans op duurzame arbeidsparticipatie. De interventies verlopen grotendeels via werkgevers, met als doel het creëren van een inclusieve, gezonde en veilige werkomgeving waarin ontwikkeling toegankelijk en vanzelfsprekend is. Tegelijkertijd reikt de impact verder dan werk: door het versterken van basisvaardigheden zoals digitale geletterdheid, financiële zelfredzaamheid en gezondheidsvaardigheden, wordt ook het persoonlijke welzijn van werknemers positief beïnvloed.⁶

Succes in de praktijk

Binnen het thema Leren & Ontwikkelen zijn drie aanpakken te onderscheiden die in de praktijk goed blijken te werken. Ze vormen de kern van wat dit initiatief effectief en onderscheidend maakt. De kracht zit daarbij niet alleen in de inhoud, maar vooral in de manier waarop deze is ontwikkeld en toegepast. Wat opvalt: de aanpak van SBCM werkt niet omdat er één perfect programma is, maar omdat er ruimte is voor aanpassing op basis van de doelgroep zelf, én voor wat werkt in de praktijk.

1. Gestandaardiseerde methoden die werken voor een lastiger te bereiken doelgroep

Wat SBCM goed doet, is methoden ontwikkelen die aansluiten bij mensen die doorgaans niet vanzelfsprekend in aanraking komen met leren. Denk aan medewerkers zonder startkwalificatie, of mensen die in het verleden negatieve leerervaringen hebben gehad. Voor deze groep is maatwerk noodzakelijk maar SBCM laat zien dat je daarbinnen wel degelijk tot gestandaardiseerde en overdraagbare werkwijzen kunt komen. Denk hierbij aan de hierbovengenoemde tools zoals het WERK-portal, de Toolbox Leermiddelen of de leer-app van het Sterk aan het Werk-festival. Hierin wordt ook rekening gehouden met de verschillen binnen

de doelgroep. Er zijn diverse tools beschikbaar die aansluiten bij verschillende leerbehoeften en situaties. Bijvoorbeeld begeleidingskaarten, speciaal ontwikkeld voor het ondersteunen van medewerkers met een psychische aandoening.⁷

De kracht zit met name in het ontwikkelproces: de tools en programma's zijn niet achter een bureau bedacht, maar samen met mensen uit de praktijk vormgegeven. Via pilots, ontwikkelnetwerken en waar mogelijk met hulp van leerambassadeurs, zijn materialen getest, aangepast en verder ontwikkeld. Bovendien wordt de kennis over de doelgroep hierdoor vergroot. Er is oog voor wat mensen tegenhoudt om te leren, maar ook voor wat juist kan motiveren. Door leeractiviteiten toegankelijk, concreet en visueel te maken, bijvoorbeeld met audio-ondersteuning of praktische werkvormen, wordt de drempel om mee te doen verlaagd. Door ook in te zetten op thema's die ook buiten het werk belangrijk zijn (zoals omgaan met geld, digitale vaardigheden of gezondheid) ontstaat er een bredere meerwaarde die ook in het dagelijks leven voelbaar is.

Een onderdeel hiervan is (het stimuleren van) de inzet van leerambassadeurs: collega's uit de doelgroep zelf die hun positieve ervaringen delen. Vaak ontstaat zo via mond-tot-mondreclame een sneeuwbal effect. Als iemand in de groep enthousiast is, volgen anderen sneller. Zo wordt leren minder 'iets van buitenaf' en meer een natuurlijk onderdeel van het werk.

2. Praktijk en beleid sluiten goed op elkaar aan

Een tweede succesformule is de nauwe verbinding tussen wat er in de praktijk gebeurt en wat er op beleidsniveau wordt ontwikkeld. De activiteiten van SBCM komen voort uit wat er leeft in het veld: wat werkt er wel, wat niet, waar lopen mensen tegenaan? De terugkoppeling tussen praktijkervaring en beleidsontwikkeling is er voortdurend. Werkgevers, werkbegeleiders en ook werknemers zelf worden actief betrokken bij het ontwerpen, testen en verbeteren van materialen.

Deze wisselwerking zorgt ervoor dat de tools niet alleen inhoudelijk kloppen, maar ook bruikbaar zijn in de dagelijkse realiteit van sociaal ontwikkelbedrijven. Door dit proces serieus te nemen, ontstaat er een aanpak die zowel herkenbaar als toepasbaar is voor de mensen die ermee moeten werken.

Ook hier kunnen leerambassadeurs weer een belangrijke rol spelen. Zij zijn vaak de eersten binnen een team die iets nieuws uitproberen of collega's enthousiast weten te maken. Hun betrokkenheid helpt bij het landen van een leertraject binnen een organisatie, vooral bij werknemers die van nature minder snel het initiatief nemen om zichzelf te ontwikkelen.

3. Brede en langdurige betrokkenheid van sociaal ontwikkelbedrijven

Een derde belangrijke succesfactor is de sterke betrokkenheid van sociaal ontwikkelbedrijven. Vanaf het begin zijn zij actief betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het initiatief, onder andere via werkgeversorganisaties die hun belangen vertegenwoordigen. Deze structurele samenwerking zorgt ervoor dat de aanpak niet van bovenaf wordt opgelegd, maar aansluit bij de praktijk en gedragen wordt binnen de sector.

Doordat sociaal ontwikkelbedrijven meedenken, testen en experimenteren met nieuwe tools en werkwijzen, voelen zij zich mede-eigenaar van het programma. Dit vergroot het draagvlak en zorgt voor bereidheid om tijd en capaciteit te investeren. Denk aan het organiseren van leeractiviteiten, het opleiden van leerambassadeurs of het inzetten van eigen personeel als katrekker.

Deze gedeelde verantwoordelijkheid versterkt ook de samenhang binnen de sector. Door een gedeelde aanpak en gezamenlijke leerervaringen ontstaat er een stevig netwerk waarin

kennis en goede voorbeelden makkelijk worden uitgewisseld. Dit maakt het niet alleen makkelijker om op te schalen, maar zorgt er ook voor dat leren en ontwikkelen steeds meer als vanzelfsprekend onderdeel van het werk worden gezien.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

Dit initiatief wordt volledig gedragen door SBCM. Deze stichting wordt bestuurd door vertegenwoordigers van zowel werkgevers- als werknemersorganisaties. Aan werkgeverszijde zijn **Cedris** (de branchevereniging voor inclusieve werkgelegenheid) en de **Vereniging van Nederlandse Gemeenten (VNG)** betrokken. Aan werknemerszijde zijn dat vakbonden **FNV** en **CNV**, die opkomen voor de belangen van medewerkers. De bestuursondersteuning en dagelijkse uitvoering is uitbesteed aan het **CAOP**, een onafhankelijk kennis- en dienstencentrum op het gebied van arbeidszaken, gevestigd in Den Haag. Vanuit daar wordt gewerkt aan de ontwikkeling en verspreiding van praktische tools, trainingen, handreikingen en subsidieregelingen. Alles is erop gericht om sociaal ontwikkelbedrijven en hun medewerkers te ondersteunen bij leren en ontwikkelen op de werkvloer. De structuur is daarmee zo ingericht dat beleid, uitvoering en praktijk voortdurend met elkaar in verbinding staan.

Externe zichtbaarheid

SBCM werkt actief aan het vergroten van de zichtbaarheid van Leren & Ontwikkelen, onder andere door het organiseren van bijeenkomsten en evenementen. Zo werd in samenwerking met Cedris de themabijeenkomst *Leven Lang Ontwikkelen* georganiseerd, waar professionals uit het veld kennis en praktijkervaringen uitwisselden over leren op de werkvloer.⁸ Daarnaast stelt SBCM een promotietoolkit beschikbaar via de website, zodat organisaties het thema intern én extern onder de aandacht kunnen brengen. Hoewel het initiatief niet altijd groots zichtbaar is in de buitenwereld, blijkt uit gesprekken dat wie eenmaal aangesloten is, goed op de hoogte blijft. Met name de nieuwsbrief speelt hierin een belangrijke rol. Hierin wordt regelmatig gecommuniceerd over nieuwe tools, programma's, bijeenkomsten en praktijkverhalen. De combinatie van laagdrempelige communicatie en gerichte verspreiding via bestaande netwerken zorgt voor een effectieve aanpak naar mensen die al bekend zijn met het initiatief.

Bedrijfsvoering

SBCM wordt aangestuurd door een bestuur van zeven leden, met vertegenwoordigers van de VNG, FNV en Cedris. Daarmee zijn zowel de werkgevers- als de werknemersbelangen stevig verankerd in het bestuur.

Naast het bestuur bestaat het team uit 1 fondsmanager, projectleiders, projectmedewerkers en communicatieadviseurs. In totaal gaat het om ongeveer tien vaste medewerkers. Deze structuur werkt goed omdat het verschillende perspectieven samenbrengt en tegelijkertijd klein genoeg is om snel te kunnen schakelen.

Business model & financiering

SBCM wordt gefinancierd via subsidies van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), die jaarlijks worden toegekend. Daarnaast maakt SBCM gebruik van aanvullende financieringsbronnen, zoals het Europees Sociaal Fonds (ESF)⁹ en tijdelijke regelingen zoals MDIEU (Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden), beschikbaar tot december 2025.¹⁰

Dankzij deze financiële basis kan SBCM trainingen en leermiddelen kosteloos beschikbaar stellen voor sociaal ontwikkelbedrijven. De kracht hiervan is dat het langdurige inzet mogelijk maakt én ruimte biedt voor vernieuwing. Tegelijkertijd kent het ook uitdagingen: door inflatie

stijgen de kosten van uitvoering, terwijl de subsidies niet automatisch meestijgen. Daarnaast ontbreekt meerjarig financieel perspectief, omdat de voornaamste subsidie vanuit SZW jaarlijks wordt uitgekeerd. De openbaar beschikbare tools die al ontwikkeld zijn, zijn hier echter niet van afhankelijk en kunnen los voort blijven bestaan.

Netwerk & partners

SBCM heeft een sterke positie binnen het netwerk van sociaal ontwikkelbedrijven, iets wat ook door deze bedrijven wordt bevestigd. Deze centrale rol maakt het mogelijk om ervaringen, kennis en best practices effectief te delen en gezamenlijke ontwikkelingen te stimuleren. Daarnaast werkt SBCM actief samen met universiteiten en hogescholen die onderzoek doen naar bijvoorbeeld samenwerkingsmogelijkheden rondom mensen met een beperking. Deze samenwerking is tweeledig: het helpt universiteiten en hogescholen om kennis over de praktijk te kunnen gebruiken in hun onderzoek en het helpt SBCM om het aanbod te verbeteren voor de doelgroep doordat er een sterkere wetenschappelijke basis is van de ontwikkelde methoden en tools.

Ook in de samenwerking met andere partners speelt SBCM een actieve rol. Zo werkt SBCM bijvoorbeeld met Cedris aan evenementen rondom leren en ontwikkelen, en met CNV aan het Leerambassadeurs-programma dat leercultuur binnen organisaties versterkt. Daarnaast wordt samengewerkt met partijen als FNV, VNG, SAM, de Samenwerkende O&O-fondsen en (voorheen) de Programmaraad, afhankelijk van het onderwerp en de doelgroep.

Toekomst

Het initiatief van SBCM heeft goede kansen om verder op te schalen, vooral dankzij de breed inzetbare methoden en toolkits die flexibel kunnen worden toegepast binnen verschillende organisaties. Deze materialen zijn ontworpen om makkelijk aan te passen te zijn aan uiteenlopende situaties, waardoor opschaling binnen de sociale werkvoorziening en aanverwante sectoren mogelijk is. Wel kent de opschaling ook grenzen. De focus op een specifieke doelgroep betekent dat niet alle activiteiten zomaar breed inzetbaar zijn. Sommige interventies en tools zijn bewust toegespitst op de sociale werkvoorziening en sluiten daardoor minder goed aan bij andere sectoren. Er is momenteel beperkt zicht op in hoeverre organisaties buiten het SBCM-netwerk, zoals andere werkgevers, gebruikmaken van bijvoorbeeld de Werkportal of andere producten.

Een belangrijke leerbehoefte voor de toekomst ligt bij het beter begrijpen van de leerbehoeften van de meest kwetsbare werknemers, die door fysieke, mentale of cognitieve beperkingen vaak meer moeite hebben met leren en ontwikkelen. Hoe kunnen zij hun eigen regie versterken? Wat maakt een leercultuur binnen organisaties écht succesvol voor deze groep? Daarnaast is er behoefte aan meer inzicht in wat er binnen verschillende organisaties en projecten al gebeurt op het gebied van leren en ontwikkelen. Door beter zicht te krijgen op bestaande initiatieven kunnen partijen sneller elkaar vinden, ervaringen uitwisselen en van elkaar leren.

Casestudie Praktijkleren voor Iedereen

Inleiding

In deze casus wordt dieper ingegaan op de succesfactoren van het LLO-initiatief Praktijkleren voor Iedereen. Hiervoor is gebruik gemaakt van deskstudie, waarvoor in de casus naar de bronnen verwezen wordt, en interviews met vijf gesprekspartners, waarvan 2 eigenaren van een leerwerkbedrijf, 1 persoon betrokken bij een private onderwijsinstelling en 2 personen betrokken bij het initiatief.

Het initiatief Praktijkleren voor iedereen

In de regio Noord-Holland Noord is vijf jaar geleden een praktijkleerprogramma gestart dat mensen op weg heeft geholpen richting werk. Het initiatief richt zich met name op mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt (zoals werkzoekenden, statushouders en mensen zonder startkwalificatie), maar is in principe inzetbaar voor iedereen zonder startkwalificatie. Het biedt hun de kans om werkervaring op te doen en vaardigheden te ontwikkelen in een praktijkomgeving.

Het initiatief is opgezet door RPAhn en wordt uitgevoerd door een samenwerking van onder meer het Werkgeversservicepunt (onderdeel van het UWV), sociaal ontwikkelbedrijven (SW-bedrijven), de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB) en onderwijsinstellingen. RPAhn is een regionaal samenwerkingsverband van 17 gemeenten, werkgevers-, werknemersorganisaties en onderwijs dat zich sterk maakt voor een werkende arbeidsmarkt. Zij hebben hiervoor een convenant¹ ondertekend, met als ambitie iedereen in de regio die kan werken aan het werk te helpen of te houden. Het initiatief Praktijkleren voor iedereen sluit hier goed op aan.

Er gaan verschillende definities rond van praktijkleren. Voor deze casus houden we aan dat praktijkleren een vorm van leren is waarbij iemand werkervaring opdoet binnen een echte werkomgeving, terwijl tegelijkertijd beroepsgerichte vaardigheden worden ontwikkeld, getoetst en gevalideerd. Het is gericht op leren door doen en sluit nauw aan op de dagelijkse praktijk van een beroep. Een veelgebruikte vorm van praktijkleren vindt plaats via de derde leerweg binnen het mbo. Deze leerweg is bedoeld voor werkenden of werkzoekenden die buiten de reguliere bol- of bbl-structuur een certificaat of verklaring willen behalen. De derde leerweg biedt meer flexibiliteit in duur en inhoud en wordt vaak ingezet voor maatwerktrajecten, bijvoorbeeld in samenwerking met werkgevers of gemeenten. Praktijkleren wordt binnen dit initiatief ingezet als middel om talenten te benutten, zelfvertrouwen te versterken en duurzame plaatsing op de arbeidsmarkt te bevorderen. Praktijkleren wordt formeel niet gefinancierd vanuit de overheid. Dit initiatief beoogt toch deze vorm van leren en ontwikkelen mogelijk te maken voor de mensen die daar behoefte aan hebben.

LLO-aanpak

Aanpak en activiteiten

De aanpak richt zich op mensen die via reguliere leerwegen vaak buiten de boot vallen. Het gaat hierbij met name om werkzoekenden met een WW-, Wajong- of bijstandsuitkering, werkzoekenden zonder uitkering of uitvallers van het voortgezet en middelbaar beroepsonderwijs.

Het doel is om werkervaring en vaardigheden op te doen in een echte baan, met uitzicht op certificering en duurzame werkherleving. Dit doet het initiatief door met samenwerking tussen

bedrijven en onderwijsinstellingen leer-werkplekken te realiseren. De werkwijze in de praktijk is als volgt:

1. **Selectie en begeleiding via het regionale WerkgeversServicepunt², het Leerwerkloket³ en via het Regionaal Werkcentrum NHN⁴:** Deze organisaties komen in contact met kandidaten en onderzoekt samen met hen of praktijkleren passend is. Als dat zo is, wordt gezocht naar een erkend leerbedrijf en een onderwijsinstelling die de deelnemer kan begeleiden en examineren. Daarnaast gaat de betrokken organisatie op zoek naar een onderwijsspecialist: een professional vanuit een onderwijsinstelling die wordt gekoppeld aan de kandidaat en een centrale rol in de begeleiding en beoordeling speelt.
2. **Begeleiding door onderwijsinstelling:** De onderwijsinstelling stelt samen met de kandidaat en het bedrijf vast welke vaardigheden nodig zijn voor de functie. Deze worden vastgelegd en vormen de basis voor het leertraject. Op basis hiervan stelt de onderwijsspecialist samen met de werkgever en de kandidaat praktijkopdrachten samen. Aan het begin van het traject wordt ook een zogeheten nulmeting gedaan, zodat aan het eind van het traject duidelijk is welke voortgang is geboekt.
3. **Leren in de praktijk:** De deelnemer leert in de praktijk, op de werkvloer, onder dagelijkse begeleiding van de werkgever. De onderwijsspecialist houdt maandelijks contact met zowel de deelnemer als het bedrijf, om het leerproces te volgen en waar nodig bij te sturen. De kandidaat bouwt gedurende deze tijd een portfolio op, welke aan het einde wordt gedeeld met de examencommissie.
4. **Afronding:** Er wordt niet gebruikgemaakt van theorie-examens. De deelnemer toont zijn of haar vaardigheden aan via het portfolio en in een praktijktoets: de proeve van bekwaamheid. Dit kan bijvoorbeeld via een video-opname in plaats van een geschreven verslag, zodat het laagdrempelig en toegankelijk blijft.
5. **Certificering en perspectief:** Na succesvolle afronding zijn er verschillende uitstroomvarianten voor een kandidaat. Zo kan een volledig diploma of een mbo-certificaat worden behaald, alhoewel dat niet vaak voorkomt. Het meest voorkomende is een mbo-verklaring die wordt geregistreerd bij DUO. Als niet alle werkprocessen kunnen worden afgerond, wordt een Praktijkverklaring afgegeven. Deze worden erkend door het Ministerie voor Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Met deze certificaten en verklaringen kunnen zij eventueel doorstromen naar een volgende baan, aanvullende scholing of zelfs een regulier mbo-diploma.

Resultaten en impact

Praktijkleren heeft op meerdere niveaus **impact**. Voor deelnemers betekent het een waardevolle kans om werkervaring op te doen in een echte werkomgeving, terwijl zij tegelijkertijd toewerken naar een erkend mbo-certificaat of bewijs van deelname. Dit versterkt hun positie op de arbeidsmarkt en vergroot de kans op een duurzame baan. In veel gevallen blijkt het ook een opstap naar verdere scholing of zelfs een volledig mbo-diploma. Ook werkgevers profiteren. In sectoren met grote personeelstekorten (zoals de zorg, techniek of groene transitie) biedt praktijkleren ruimte voor functiedifferentiatie. Kandidaten kunnen na afronding van hun traject ondersteunende taken vervullen, waardoor gediplomeerde collega's worden ontlast en de werkdruk vermindert. Daarnaast kunnen zij zelfstandig taken uitvoeren, afhankelijk van het niveau waarop het praktijkleren is ingezet. Zo zijn er voorbeelden van kandidaten die praktijkleren op niveau 4 hebben afgerond, waarna ze leiding kunnen geven. Zo draagt het programma bij aan zowel directe versterking van teams als aan een toekomstbestendige personeelsopbouw. Daarnaast zorgt de nauwe aansluiting op het werk ervoor dat deelnemers gemotiveerd blijven en zich blijven ontwikkelen. Praktijkleren fungeert

daarmee niet alleen als instap, maar ook als motor voor duurzame inzetbaarheid en doorstroom binnen de arbeidsmarkt.⁵

Succes in de praktijk

Achter het succes van Praktijkleren voor Iedereen schuilen een aantal terugkerende werkzame bestanddelen. Deze succesformules maken het programma effectief en mogelijk ook inspirerend voor andere regio's.

1. Zet de kandidaat centraal - ook als dat vraagt om om het systeem heen te werken

De kracht van dit initiatief zit in de focus op de kandidaat. Alles draait om wat iemand kan, wil en nodig heeft om zich te ontwikkelen. De begeleiding helpt deelnemers zicht te krijgen op hun talenten, de mogelijkheden in de arbeidsmarkt en het pad om verder te groeien. Daardoor is het traject niet alleen effectief, maar ook persoonlijk en duurzaam.

Veel kandidaten vallen buiten het reguliere onderwijssysteem, dat vaak onvoldoende aansluit op hun situatie of leerstijl. Een groot deel van hen heeft eerder negatieve ervaringen opgedaan met school of leren en mist het vertrouwen in eigen kunnen. Ze starten met een slecht zelfbeeld en vaak zonder duidelijk toekomstperspectief. Juist daarom is een praktijkgerichte aanpak die begint bij wat iemand wel kan, zo belangrijk.

In plaats van hen in bestaande structuren te dwingen, zoekt dit initiatief de ruimte om het anders te doen. Dat vraagt om vertrouwen, maatwerk en durf. Opvallend is hoe consequent het initiatief buiten de gebaande paden durft te opereren. Zo blijkt het in de praktijk vaak lastig om praktijkleren goed georganiseerd te krijgen via grote mbo-instellingen, die doorgaans gericht zijn op klassikale groepen van dertig leerlingen en niet op individuele trajecten. Ook ontbreekt structurele financiering voor deze manier van leren. Praktijkleren voor Iedereen springt in dit gat door ruimte te maken voor persoonlijke routes. Dat maatwerk is een doorslaggevende succesfactor - en biedt waardevolle lessen voor andere initiatieven.

2. Maak het aantrekkelijk en haalbaar voor werkgevers

Een van de sterke pijlers van het programma is de manier waarop werkgevers worden ondersteund. Via het WerkgeversServicepunt krijgen zij praktische hulp bij zaken als loonkostensubsidies⁶, inzet van jobcoaches⁷ en toegang tot regelingen zoals de no-riskpolis.⁸ Ook kunnen erkende leerbedrijven die praktijkleren aanbieden in de derde leerweg aanspraak maken op de subsidie praktijkleren van de RVO. Hiermee kan de werkgever de volledige begeleiding van de onderwijsinstelling financieren.

Het draait echter niet alleen om financiële prikkels. Veel betrokken werkgevers hadden deze leertrajecten waarschijnlijk ook zonder subsidie ingericht. Het zijn vaak ondernemers met een sterk sociaal kompas en een natuurlijke bereidheid om mensen met een praktische leerstijl een plek te geven binnen hun bedrijf. Die intrinsieke motivatie is waardevol en moet gekoesterd blijven.

Wat wel verandert, is dat de arbeidsmarktkrapte steeds meer werkgevers aanzet om creatiever te denken over instroom. Het programma sluit daar naadloos op aan door drempels weg te nemen, de begeleiding te regelen en de meerwaarde van praktijkleren voor het bedrijf concreet te maken. Zo wordt het niet alleen aantrekkelijker, maar ook realistischer om buiten de gebaande paden nieuwe medewerkers op te leiden en aan zich te binden.

3. Kortelijns en een sterk netwerk

Een derde succesformule is de sterke samenwerking tussen betrokken partijen. Door het netwerk RPA-nhn weten de betrokken partijen zoals sociaal ontwikkelbedrijven, gemeenten, onderwijsspecialisten, UWV en onderwijsinstellingen elkaar goed te vinden. Hierbij hanteren ze het "no-wrong-door-principe". Dit houdt in dat werkgevers op deze manier altijd bij de juiste dienst of instantie terecht komen, ongeacht waar ze hun eerste contact leggen. Het no-wrong-door-principe is belangrijk voor een effectieve en efficiënte werkgeversdienstverlening. Het voorkomt dat werkgevers van het kastje naar de muur worden gestuurd en zorgt ervoor dat ze snel de hulp krijgen die ze nodig hebben.

Deze korte lijnen maken het mogelijk om snel te schakelen, informatie te delen en kandidaten gericht verder te helpen. Vooral in een versnipperd landschap van regelingen en subsidies is dat cruciaal. Veel bedrijven weten simpelweg niet wat er mogelijk is. Dankzij de goede verbindingen kunnen zij daar actief op worden gewezen.

Wel is dit ook een kwetsbaar punt. Wanneer sleutelfiguren van positie veranderen, moet de samenwerking soms opnieuw worden opgebouwd. Het laat zien hoe belangrijk het is om deze verbindingen te borgen op organisatieniveau, en niet alleen afhankelijk te maken van individuele personen.

Deze drie succesformules komen in de **praktijk** neer op een persoonlijke aanpak. Kandidaten krijgen begeleiding die uitgaat van hun mogelijkheden, niet van hun beperkingen. Werkgevers worden ontzorgd, zodat ze met vertrouwen ruimte kunnen maken voor nieuw talent. En waar het bestaande systeem wringt, zoekt het programma creatieve routes buiten de standaard paden. Zo ontstaat een leer- en werkomgeving die werkt voor mensen die anders vaak buiten de boot vallen. Na afloop ontvangen deelnemers een erkend mbo-certificaat of verklaring, waarmee ze verder kunnen leren of direct doorstromen naar werk.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

Het programma Praktijkleren voor Iedereen is ingebed in het Regionaal Platform Arbeidsmarktbeleid Noord-Holland Noord (RPA-nhn), een netwerkorganisatie waarin 17 gemeenten, UWV, onderwijsinstellingen, SBB en werkgevers- en werknemersorganisaties samenwerken. Hun gezamenlijke doel: iedereen die kan werken, ook daadwerkelijk aan het werk helpen en houden. Dat doen zij via regionale projecten en programma's rond thema's als leven lang ontwikkelen, duurzame inzetbaarheid en inclusie.

De kracht van het netwerk zit in de korte lijnen en het persoonlijke contact. Partners weten elkaar makkelijk te vinden, wat de samenwerking slagvaardig maakt. Tegelijkertijd is dat ook een kwetsbaar punt: bij personeelwisselingen of veranderingen in rollen moeten relaties en afspraken vaak opnieuw worden opgebouwd. Ook merken werkgevers dat het subsidielandschap versnipperd en onoverzichtelijk is. Juist dan maakt het uit dat UWV en andere partners via dit netwerk snel kunnen schakelen en werkgevers gericht kunnen informeren en ontzorgen.

Externe zichtbaarheid

Op het gebied van externe zichtbaarheid kiest het initiatief bewust voor een terughoudende benadering. Er is geen grootschalige communicatiecampagne nodig, omdat kandidaten doorgaans niet actief worden geworven, maar via het WerkgeversServicepunt of een partnerorganisatie in beeld komen. Pas daarna wordt gekeken of het praktijkleren past bij hun situatie en leerbehoefte. De kracht van het initiatief zit dus niet in brede zichtbaarheid, maar in gerichte doorverwijzing en maatwerk op het juiste moment.

Bedrijfsvoering

Bij de regio Noord-Holland Noord zijn vaste contactpersonen verantwoordelijk voor praktijkleren. Zij signaleren potentiële kandidaten, toetsen of deze leerroute passend is, en schakelen vervolgens met onderwijsinstellingen, onderwijsspecialisten en werkgevers. De aanvragen en casuïstiek overleggen vinden plaats binnen het Werkcentrum NHN.

Binnen RPA nhn is in de Regionale Uitvoeringsagenda⁹ praktijkleren opgenomen als strategisch speerpunt onder het thema leven lang ontwikkelen. Een klein, coördinerend team binnen de organisatie verbindt de verschillende partners, bewaakt de voortgang van het programma en zorgt voor regionale afstemming. RPA nhn fungeert als de 'spin in het web' die ontwikkelingen op de arbeidsmarkt vertaalt naar kansrijke leerinitiatieven met alle partners. Deze worden vervolgens opgenomen in de jaarlijkse Regionale Uitvoeringsagenda.

Business model & financiering

De financiering van het initiatief loopt via het Ontwikkelfonds Noord-Holland Noord¹⁰, een regionaal fonds dat is opgezet als ontschot budget om arbeidsmarktkrapte en mismatch tegen te gaan. Het fonds ondersteunt mensen bij een leven lang ontwikkelen, met als doel zowel werkenden als werkzoekenden perspectief te bieden op duurzame inzetbaarheid. Binnen dit initiatief wordt het fonds vooral ingezet voor aanvullende dienstverlening en als sluitpost in de vorm van een scholingsvoucher, dus wanneer andere financieringsbronnen niet toereikend zijn.

Het Ontwikkelfonds NHN is in 2019 gelanceerd als onderdeel van de regionale Uitvoeringsagenda van RPA nhn. Eind 2022 werd het juridisch verankerd via de vaststelling van de 'Nadere regels' onder de subsidieverordening van de gemeente Alkmaar.¹¹ Een onafhankelijke toetsingscommissie beoordeelt de aanvragen voor praktijkleren, waarbij altijd eerst gekeken wordt naar bestaande financieringsbronnen.

Netwerk & partners

RPA Noord-Holland Noord werkt in dit initiatief samen met een breed netwerk van uitvoeringspartners en organisaties uit de regio. Naast de vaste samenwerkingspartners binnen het platform (zoals gemeenten, UWV, onderwijs en werkgeversorganisaties) wordt nauw opgetrokken met partijen als Zaffier, WerkSaam Westfriesland, Probedrijven, de doorstroompunten, praktijkopleiders, O&O-fondsen, en maatschappelijke organisaties als MEE & De Wering, GGZ en Starters4Communities. Ook zijn er verbindingen met bedrijfsverenigingen zoals Ondernemend Alkmaar, de Westfriesse Bedrijvengroep en de Kop van Noord-Holland. Vanaf 1 januari 2025 wordt de samenwerking belegd in het Werkcentrum NHN waar alle partners in participeren.

Door de jaren heen is, via ervaring en samenwerking, een stevig netwerk ontstaan met SW-bedrijven die goed aansluiten bij de werkwijze en doelgroep. Tegelijkertijd heeft het initiatief door trial-and-error geleerd welke onderwijsinstellingen de mogelijkheid kunnen bieden om persoonlijk en flexibel op te leiden via praktijkleren. Vaak zijn dit private onderwijsinstellingen. Net als bij andere onderdelen van het programma geldt hier: de kracht zit in de relaties. De voortgang is sterk afhankelijk van persoonlijke contacten en onderling vertrouwen, wat werkt zolang die verbindingen goed onderhouden worden.

Toekomst

De huidige krapte op de arbeidsmarkt dwingt werkgevers om anders te kijken naar kwalificaties. Waar diploma's voorheen als harde eis golden, groeit nu het besef dat praktische vaardigheden minstens zo waardevol zijn. Het praktijkleren sluit hier op aan: deelnemers worden opgeleid in de praktijk en verwerven dezelfde vakvaardigheden als bij een regulier

mbo-diploma. Voor werkgevers betekent dit toegang tot goed opgeleide, direct inzetbare krachten, zonder dat een formeel diploma vooraf vereist is.

Opschaalbaarheid

Het concept van praktijkleren en de bijbehorende ondersteuning lijkt goed opschaalbaar. Het principe kan in vrijwel elke sector worden toegepast, zolang praktijkleren hier goed op aansluit. Werkgevers profiteren van extra mogelijkheden om personeel in te zetten en kunnen vaak ook gebruikmaken van financiële regelingen die hun inzet ondersteunen. Toch kent de uitvoering in de huidige vorm beperkingen. De aanpak is sterk afhankelijk van persoonlijke netwerken en onderlinge afstemming tussen betrokken partijen. Omdat het onderwijssysteem nog niet goed is ingericht op deze flexibele leerroute, blijft brede opschaling lastig.

Leerbehoefte

Een belangrijke leerbehoefte is daarom het creëren van meer structurele financiering. Hoewel er vaak wel middelen beschikbaar zijn voor waardevolle initiatieven, ontbreekt het aan samenhang en lange termijnperspectief. Financiering is nu nog te versnipperd over arbeidsmarktregio's en sectoren. Een toekomstgerichte vraag is dan ook hoe verschillende partijen kunnen toewerken naar gezamenlijke ontschotte budgetten die regionale en langdurige samenwerking mogelijk maken.

Casestudie Sterk in je werk, zorg voor jezelf

Inleiding

In deze casus wordt dieper ingegaan op de succesfactoren van het LLO-initiatief Sterk in je werk, zorg voor jezelf (vanaf nu Sterk in je werk genoemd). Hiervoor is gebruik gemaakt van deskstudie, waarvoor in de casus naar de bronnen verwezen wordt, en interviews met 8 gesprekspartners, waaronder mensen betrokken bij het initiatief, coaches en projectleiders, en UWV.

Het initiatief

In 2016 ging het initiatief Sterk in je werk, zorg voor jezelf (afgekort tot Sterk in je werk of SIJW) van start. Dit project richt zich op het versterken van **de eigen regie** en het **stimuleren van een leercultuur** binnen de sector Zorg & Welzijn. Het is een van de langstlopende initiatieven op het gebied van LLO in deze sector, met tot nu toe drie projectfasen. Hoewel de ambitie was om de huidige fase langer door te zetten, is dat tot op heden niet gerealiseerd.

Het initiatief Sterk in je werk ging in 2016 van start. Het initiatief is geïnitieerd door de vakbond CNV. Zij dragen samen met RegioPlus zorg voor de landelijke coördinatie en communicatie. RegioPlus is een landelijke vereniging van 12 werkgeversorganisaties in de zorg. Deze werkgeversorganisaties voeren het project op regionaal niveau uit. Sterk in je werk wordt gefinancierd door het ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport. Aangezien deze financiering zal stoppen, zal het initiatief in 2026 aflopen.

Bij Sterk in je werk staat het **bevorderen van eigen regie** en van een **sterke leercultuur binnen een netwerk/regio/sector** centraal. Het initiatief richt zich specifiek op de sector Zorg & Welzijn en wil bijdragen aan drie actuele uitdagingen in de zorg:

1. Het behoud van zorgprofessionals
2. Het bevorderen van gezonde doorstroom binnen de sector
3. Het stimuleren van zij-instroom¹

LLO-aanpak

Sterk in je werk richt zich op deze uitdagingen door middel van een laagdrempelig en persoonlijk loopbaantraject. Zorgprofessionals (en mensen die dat willen worden) kunnen zich eenvoudig aanmelden via een formulier op de website. Op basis van hun postcode worden zij gekoppeld aan één van de twaalf regio's en vervolgens aan een regionale loopbaancoach. Deze coach neemt contact op en plant een eerste gesprek.

Samen met een persoonlijke coach onderzoeken kandidaten hun loopbaanvraag. Dat kan gaan over concrete vervolgstappen in het werk, maar ook over bredere thema's zoals vitaliteit, werkplezier of de wens om het werk anders in te richten. Het uitgangspunt is altijd de kandidaat en wat diegene nodig heeft om goed, duurzaam en met plezier aan het werk te blijven.

Een traject bestaat uit maximaal twee loopbaanactiviteiten en één test, afhankelijk van de behoeftes van de kandidaat en de werkwijze van de coach. Denk hierbij aan:

Innovatie en doorontwikkeling: LeoLoopbaan blijft zich vernieuwen en doorontwikkelen om relevant en effectief te blijven in het veld van loopbaanontwikkeling en een leven lang leren. Door het combineren van fysieke en online diensten kan een breed publiek bereikt worden.

- **Een persoonlijkheidstest of loopbaanscan** om inzicht te krijgen in drijfveren, talenten en ontwikkelrichtingen.

- **Individuele coachgesprekken**, waarin ruimte is voor reflectie, praktische tips en het concretiseren van doelen.
- **Groepsgewijze werksessies** rond thema's als 'je grenzen aangeven' of 'balans tussen werk en privé'. Deze sessies bieden niet alleen handvatten, maar ook herkenning en uitwisseling met anderen uit de sector.

De meeste coaches kiezen, in overleg met de kandidaat, voor een traject bestaande uit twee individuele gesprekken en een test. Blijkt gaandeweg dat een tweede gesprek overbodig is, dan kan het traject daar eenvoudig op worden aangepast. Als blijkt dat er meer gesprekken nodig zijn, zijn er specifieke partijen waarnaar wordt doorverwezen (bijvoorbeeld privé loopbaancoaches of medewerkers van de UWV).

De kandidaten die de **doelgroep** vormen, veranderden over de jaren. Waar in 2016 de nadruk lag op het voorkomen van baanverlies voor praktisch opgeleide oudere medewerkers, streeft het initiatief inmiddels naar baanbehoud en het aanmoedigen van zij-instromers voor iedereen die in zorg en welzijn werkt en wil werken, ongeacht opleidingsniveau en functie.² Ook studenten die bijna afstuderen kunnen zich aanmelden voor loopbaanoriëntatie.

De belangrijkste **impact** die Sterk in je werk beoogt te realiseren is het verminderen van de arbeidstekorten in de zorg. Dit doet het initiatief door te investeren in de duurzame inzetbaarheid en ontwikkeling van zorg- en welzijnspersoneel. Uit een uitstroomonderzoek dat sinds 2019 wordt uitgevoerd, blijkt dat een gebrek aan loopbaanmogelijkheden een van de belangrijkste redenen is waarom mensen hun baan verlaten – bijna 20% van de uitstroom is hieraan gerelateerd.³ De evaluatie van Sterk in je werk laat zien dat het initiatief dit probleem direct adresseert, met aantoonbare bijdragen aan behoud van personeel en (zij-)instroom en de oriëntatie op een opleiding in zorg en welzijn.

Succes in de praktijk

Sterk in je werk berust op een aanpak die in de praktijk goed blijkt te werken.

Laagdrempelig, onafhankelijk en persoonlijk: mensen in beweging krijgen

Een van de sterkste kanten van Sterk in je werk is hoe toegankelijk het initiatief is. Deelnemers kunnen zich zelfstandig aanmelden, het traject is gratis, onafhankelijk van de werkgever, en voelt voor velen als 'een cadeautje'. Dat verlaagt de drempel om na te denken over je loopbaan, wat anders vaak een onderwerp dat lang blijft liggen. De beperkte duur van het traject (maximaal twee gesprekken en een test) speelt hierin ook een belangrijke rol. Voor veel mensen voelt het daardoor niet als een grote stap of langdurige verplichting om mee te doen. Opvallend is dat deelnemers vaak verwachten meer gesprekken nodig te hebben, maar het traject uiteindelijk als precies goed ervaren. Mocht er toch behoefte zijn aan meer ondersteuning, dan kijkt de coach samen met de deelnemer naar passende vervolgstappen.

Een essentieel onderdeel van deze aanpak om kandidaten in beweging te krijgen, is de volledige **onafhankelijkheid** van het traject. Deelnemers hoeven geen toestemming te vragen aan hun werkgever, en er wordt niets gedeeld over hun deelname of de inhoud van de gesprekken. Dit creëert een veilige omgeving waarin mensen zich vrij voelen om eerlijk te reflecteren, twijfels te uiten en nieuwe mogelijkheden te verkennen. De coach is er expliciet voor de deelnemer – niet voor de organisatie. Juist die onafhankelijkheid blijkt in de praktijk van grote waarde voor het nemen van regie.

Sectorbreed en wendbaar – perspectief creëren binnen én richting de zorg

Wat Sterk in je werk bijzonder maakt, is de sectorbrede insteek. Het initiatief richt zich exclusief op de sector zorg en welzijn – maar binnen die sector is er veel ruimte om te bewegen. Juist

doordat zorg en welzijn zo'n brede en diverse sector is, kunnen deelnemers zich oriënteren op nieuwe rollen, taken of domeinen zonder de sector te verlaten. Dat maakt interne mobiliteit mogelijk: iemand die start in de logistiek kan bijvoorbeeld overstappen naar cliëntondersteuning, of van jeugdzorg naar ouderenzorg.

Deze bredere blik is ook wat het initiatief onderscheidt van een werkgever-specifiek loopbaantraject. Waar een individuele organisatie vooral gericht is op behoud binnen de eigen muren, kijkt Sterk in je werk over organisatiegrenzen heen met als doel mensen voor de hele sector te behouden. Dat riep aanvankelijk scepticisme op bij werkgevers. De vrees bestond dat voor medewerkers het traject een reden zou zijn om de organisatie te verlaten. Inmiddels zien veel organisaties in dat het tegendeel waar is: medewerkers hebben een groeiende behoefte om met hun loopbaan aan de slag te gaan. Het aanbieden daarvan is een essentieel onderdeel van personeelsbehoud. Waar HR-beleid eerder met name gericht was op verzuim, richt het zich inmiddels steeds meer op duurzame inzetbaarheid.

Sterk in je werk helpt hen daar op een laagdrempelige en onafhankelijke manier bij. Doordat medewerkers gemotiveerder blijven, beter passen bij hun werk en zich gezien voelen. Daarnaast profiteren werkgevers van de nieuwe medewerkers van buiten de sector (22% van de kandidaten⁴) en voor niet-werkenden (20% van de kandidaten⁴). Voor deze groepen biedt het traject een veilige en concrete eerste stap richting oriëntatie op een loopbaan in zorg en welzijn. Dat versterkt de zij-instroom en verbreedt het arbeidspotentieel van de sector.

Hiermee levert Sterk in je werk dus op meerdere fronten een bijdrage: het houdt mensen binnen de sector, het helpt hen wendbaar te blijven en het trekt tegelijkertijd nieuwe mensen aan. Die combinatie maakt het aantrekkelijk voor zowel werknemers als werkgevers om deel te nemen.

Structureel en zichtbaar: effectief bereik van de doelgroep

Een belangrijke succesformule is de duur en zichtbaarheid van het initiatief. Sterk in je werk bestaat sinds 2016 en heeft zich in die tijd bewezen, zowel bij kandidaten als bij werkgevers. De bekendheid groeit gestaag, mede door de duidelijke afbakening van het aanbod. Deze langlopende aanpak creëert herkenning en vertrouwen. Wat het initiatief daarbij helpt, is de heldere afbakening van het aanbod. Sterk in je werk is geen opleidingsprogramma of langdurig coachingstraject. Het richt zich expliciet op loopbaanoriëntatie, begeleiding en bewustwording. Juist door die duidelijke focus weten mensen wat ze kunnen verwachten wanneer ze hieraan deelnemen.

De cijfers onderstrepen het bereik: op het moment van schrijven hebben meer dan 65.000 mensen zich aangemeld.⁵ De gemiddelde beoordeling door deelnemers ligt hoog: een 8,2 voor het traject en zelfs een 8,7 voor de coach.⁶ Deze tevredenheid leidt tot krachtige mond-tot-mondreclame: deelnemers moedigen vaak collega's, vrienden of familie aan om ook gebruik te maken van het traject.

De marketingstrategie sluit hier effectief op aan. Zo worden er cadeaukaarten⁷ verspreid op grote (zorg)beurzen en evenementen. Deze kaarten zijn goed voor een gratis loopbaangesprek en blijken een succes: mensen nemen ze niet alleen voor zichzelf mee, maar vaak ook voor bekenden die in de zorg en welzijn werken. Door de breedte van de sector ("iedereen kent wel iemand in de zorg") is dit een slimme en effectieve manier om het netwerk in beweging te krijgen.

In een sector met circa 1,42 miljoen banen (2020)⁸ betekent dit dat het initiatief inmiddels bijna 5% van de hele beroepsgroep heeft bereikt. Dit is een opmerkelijke prestatie, zeker gezien de diversiteit en omvang van de doelgroep. Hoewel sommige deelnemers meerdere keren

gebruikmaken van het traject (mits er minimaal een jaar tussen zit), geeft dit percentage een beeld van het effectieve bereik van de doelgroep die het project weet te realiseren.

Deze drie succesformules leiden tot succes in de praktijk. De resultaten laten zien dat Sterk in je werk een hefboom is voor duurzame inzetbaarheid, bewuste loopbaankeuzes en verbondenheid met de sector. Uit een tussentijdse evaluatie in 2019⁹ blijkt dat het merendeel van de deelnemers al werkzaam is in zorg en welzijn, en dankzij het traject juist gemotiveerd is om te blijven. Zij het vaak in een andere rol, setting of onder omstandigheden die beter bij ze passen. Deelnemers geven aan dat ze beter zicht hebben gekregen op hun mogelijkheden, weten waar ze werk kunnen vinden en welke opleidingen of cursussen daarbij passen. Ook hun zelfinzicht en sollicitatievaardigheden zijn toegenomen. Opvallend is dat de wens om de sector te verlaten niet is toegenomen onder werkenden, wat een teken is dat het traject juist bijdraagt aan behoud. Tegelijkertijd groeit de belangstelling van mensen van buiten de sector om juist wél in zorg en welzijn aan de slag te gaan. Voor hen is het traject vaak de eerste concrete stap richting oriëntatie en instroom.

Veel deelnemers geven aan dat de gesprekken hen niet alleen meer inzicht geven in hun loopbaanmogelijkheden, maar hen ook zelfverzekerder maken in het contact met hun werkgever. Ze weten beter welke vragen ze kunnen stellen en hoe ze hun wensen kunnen onderbouwen, of het nu gaat om het verkennen van opleidingsmogelijkheden, het aanvragen van een aangepast rooster of het bespreken van een andere functie binnen de organisatie. Dankzij deze versterkte positie hebben veel deelnemers concrete vervolgstappen gezet: van het starten van een hbo-opleiding tot verpleegkundige tot het organiseren van een meeloopdag of stage als voorbereiding op een mogelijke carrièreswitch.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

Vanaf het begin, na het initiatief dat het CNV heeft genomen wordt het project vanuit een gezamenlijke projectleiding uitgevoerd, waarin RegioPlus en CNV gelijkwaardig samenwerken, geïnitieerd door CNV. Juist deze samenwerking tussen een vakbond en werkgeversvereniging maakt dit initiatief succesvol. Beiden dragen de zorg voor de landelijke coördinatie en communicatie. De 12 regionale werkgeversorganisaties van RegioPlus voeren het project op regionaal niveau uit.

De regionale werkgeversorganisaties hebben voornamelijk externe loopbaancoaches geworven voor dit project. Slechts een klein deel is in dienst. Het traject wordt uitgevoerd door zo'n 100 loopbaancoaches. Deze hebben binnen de regio veelal laagdrempelig contact met elkaar om elkaar op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen in het gebied. De coaches worden hoog gewaardeerd: deelnemers geven aan dat zij waardevolle adviezen bieden, waardoor ze beter weten wat ze willen, kunnen en hoe ze hun kansen op werk kunnen vergroten.¹⁰

Externe zichtbaarheid

Sterk in je werk weet een brede en diverse doelgroep te bereiken dankzij een doordachte mix van promotiekanalen, zowel via werkgevers als werknemers. Werkgevers spelen hierin een actieve rol: zij verwijzen medewerkers regelmatig door en kunnen via de website een digitale toolkit¹¹ downloaden met communicatiematerialen zoals banners, socialmediaberichten en posters. Daarnaast kunnen zij gratis cadeaukaarten aanvragen, waarmee werknemers zich kunnen aanmelden voor een loopbaangesprek. Deze kunnen zij bijvoorbeeld in de kantine leggen.

Ook buiten de werkvloer is het initiatief goed zichtbaar. Sterk in je werk is aanwezig op arbeidsmarktbeurzen en andere vakgerichte evenementen, maar zoekt bewust ook het informele en brede publiek op via bijvoorbeeld de Margriet Winterfair in de Brabanthallen of de Libelle Zomerweek. Via CNV Zorg & Welzijn wordt het initiatief daarnaast onder de aandacht gebracht in het magazine Mijn Vakbond.

Er is daarnaast veel contact met het UWV om ook werkzoekenden en mensen buiten de sector te bereiken. Op het moment dat iemand bij UWV aangeeft 'iets te willen met de zorg', kunnen zij worden doorverwezen naar Sterk in je werk. Hoewel er bij UWV ook veel kennis is over de sector, heeft volgens hun Sterk in je werk beter zicht op eventuele omscholings- en opleidingsmogelijkheden. Door aanwezig te zijn op al deze plekken, van formele netwerken tot informele settings, bouwt Sterk in je werk aan naamsbekendheid én toegankelijkheid voor iedereen die zich wil oriënteren op een loopbaan in zorg en welzijn.

Naast de landelijke communicatie voeren regionale werkgeversorganisaties campagne via sociale media, lokale bladen en evenementen. Projectleiders informeren werkgevers, zodat zij hun medewerkers kunnen attenderen. Ook via gemeenten, Werkpleinen en het UWV wordt het initiatief onder de aandacht gebracht.¹²

Bedrijfsvoering

Samen met CNV vormt RegioPlus de kern van de projectorganisatie. Een landelijke stuurgroep is verantwoordelijk voor de strategie en eventuele bijsturing van het project. Deze bestaat uit CNV, RegioPlus en regionale werkgeversorganisaties. Daarnaast is er een landelijke projectleiding, bestaande uit CNV en Regioplus die werkt aan de uitwerking en coördinatie van het project. Zij houden contact met de regionale projectleiding en uitvoering, bestaande uit regionale werkgeversorganisaties binnen het samenwerkingsverband Regioplus. Op regionaal niveau is het aan de regionale werkgeversorganisaties hoe zij binnen de kaders en doelen van de subsidieregeling het project inrichten. Hierdoor kan worden aangesloten bij de regionale context.¹³ In iedere regio is een regionale projectleider van Sterk in je werk aangesteld. Projectleiders in deze organisaties zorgen ervoor dat Sterk in je werk lokaal goed wordt ingebed en uitgevoerd. Hun rol is breed en proactief: ze verbinden werkgevers met de mogelijkheden van het traject, signaleren kansen en vertalen deze naar concrete activiteiten. Denk bijvoorbeeld aan het opzetten of doorontwikkelen van workshops die aansluiten bij de behoeften van de regio.

Projectleiders werken nauw samen met een team van zelfstandige loopbaancoaches, die zij coördineren. De meeste regio's maken gebruik van een zzp-constructie voor het inhuren van loopbaancoaches.¹² Deze loopbaancoaches hebben ruime ervaring in zowel de sector als in loopbaanontwikkeling en werken vaak deeltijd aan dit initiatief.

Tot slot is er een landelijke werkgroep waarin alle projectleiders vertegenwoordigd zijn. In deze werkgroep wordt kennis gedeeld en wordt gezamenlijk gewerkt aan de doorontwikkeling van het project.

Business model & financiering

Sterk in je werk is sinds de start in 2016 met tijdelijke subsidies gefinancierd door het Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport (VWS). Dankzij deze subsidies heeft het initiatief zich landelijk kunnen ontwikkelen en opschalen. Deze financiering maakte het mogelijk om een onafhankelijk, laagdrempelig en toegankelijk aanbod te bieden zonder directe betrokkenheid van werkgevers bij de inhoud of uitkomsten van het traject.

Hier komt binnenkort een einde aan: de subsidie van VWS loopt af per 1 januari 2026.¹⁴ De landelijke stuurgroep en het projectteam hebben verschillende opties onderzocht om het

initiatief ook zonder overheidssubsidie voort te zetten. Bijvoorbeeld door werkgevers meer (financieel) te betrekken of andere bronnen aan te boren. Helaas is er tot nu toe geen haalbaar businessmodel gevonden dat de kwaliteit en schaal van het project op peil houdt.

Daarom is besloten om het project zorgvuldig af te bouwen. In 2025 wordt nog een afsluitende publiekscampagne gevoerd, waarin professionals in zorg en welzijn worden opgeroepen om zich aan te melden zolang het nog kan. Het doel is om zoveel mogelijk mensen te helpen voordat het initiatief definitief stopt.

Netwerk & partners

Uit eerdere evaluaties bleek dat de samenwerking met externe partijen beter kon. Met name het zicht op relevante netwerkpartners en de manier van samenwerken varieerde sterk per regio. Naar aanleiding hiervan is extra geïnvesteerd in het identificeren van potentiële partners, zoals andere LLO-initiatieven en projecten. Het doel was om helder te krijgen welke rol deze partijen kunnen spelen binnen het traject - van eenvoudige doorverwijzing tot nauwe samenwerking in het aanbieden van loopbaanadvies. Dit kan leiden tot concrete samenwerkingen waarin partners samen workshops organiseren of doorverwijzen naar aanvullende ondersteuning. Deze versterkte netwerkbenadering helpt het bereik te vergroten en deelnemers beter door te leiden naar passende vervolgstappen.¹⁵

Toekomst

Vanaf januari 2026 stopt de financiering vanuit het ministerie van VWS, waarmee het project Sterk in je werk, zorg voor jezelf tot een einde komt. In Den Haag ontbrak het aan politiek draagvlak om de subsidie voort te zetten, mede ingegeven door vragen over hoelang een impulsproject mag duren. Hoewel het project inmiddels stevig is ingebed en gewaardeerd, blijkt structurele financiering erg lastig. De toekomst hing sterk af van de bereidheid van werkgevers om financieel bij te dragen of samen een loopbaanfonds op te zetten. Die mogelijkheden bleken beperkt, mede omdat werkgevers vaak inzicht willen in wie deelneemt terwijl de kracht van het initiatief juist ligt in de onafhankelijkheid van de coaching.

Een belangrijke leerbehoefte voor de toekomst is hoe zulke initiatieven structureel en duurzaam gefinancierd kunnen worden, bijvoorbeeld via cofinanciering of publiek-private fondsen. Ook blijft het de vraag hoe de onafhankelijkheid van deelnemers behouden kan blijven binnen een model waarbij werkgevers financieel bijdragen.

Het concept van Sterk in je werk is bewezen effectief en opschaalbaar naar andere sectoren met vergelijkbare uitdagingen, zoals techniek of onderwijs. Door de sectorbrede benadering, het laagdrempelige karakter en het grote bereik is het model goed toepasbaar waar personeelstekorten en interne doorstroom samenkomen. Voor daadwerkelijke opschaling zijn echter aanvullende middelen en nieuw draagvlak nodig.

Casestudie Talentperron Groningen

Inleiding

Deze casestudie is tot stand gekomen op basis van de ingevulde vragenlijst. Het door Talentperron in Groningen beschikbaar gestelde materiaal. O.a. een samenvatting van de monitoring (2024), het kennisdocument Belevingscentrum Groningen (2020) projectplan Talentperron (2022) en er is online onderzoek gedaan (<https://talentperron.nl/>).

Er hebben vijf interviews plaatsgevonden, waaronder met medewerkers van het initiatief, partners, een deelnemer en een werkgever. Citaten in de tekst zijn niet letterlijk zo door organisaties benoemd, maar volgen wel de strekking van hun uitspraken.

Het document biedt een uitgebreide casestudie over het initiatief Talentperron in Groningen, dat zich richt op loopbaanoriëntatie en persoonlijke ontwikkeling van individuen. Waar de meeste initiatieven aangaven zich te richten op zowel leercultuur als eigen regie, richt dit initiatief zich met name op eigen regie van het individu. Het initiatief legt de nadruk op individuele begeleiding, waarbij gidsen klanten helpen met inzicht in hun vaardigheden en toekomstperspectieven. Regie blijft altijd bij de bezoeker, maar wij bieden ondersteuning waar gewenst.

Talentperron is opgericht op 27 mei 2021 en biedt een toegankelijke plek voor loopbaanoriëntatie en scholing, met een focus op de individuele behoeften van bezoekers.

- Begeleiding door gidsen: De gidsen spelen een cruciale rol door persoonlijke begeleiding te bieden en bezoekers inzicht te geven in hun vaardigheden en toekomstmogelijkheden.
- Impact van het initiatief: Onderzoek toont aan dat 79% van de bezoekers na hun bezoek concrete vervolgacties onderneemt, wat wijst op de effectiviteit van de begeleiding.
- Professionalisering van gidsen: Gidsen volgen een leertraject om hun vaardigheden te verbeteren, wat bijdraagt aan de kwaliteit van de dienstverlening.
- Samenwerking met gemeenten: Talentperron werkt samen met lokale overheden en organisaties om het initiatief uit te rollen en te financieren, wat zorgt voor een breder bereik.
- Samen met onderwijsinstellingen organiseren we proeverijen, zodat studenten in groepsverband Talentperron kunnen ervaren als onderdeel van loopbaanontwikkeling en beroeporiëntatie.
- Toekomst en opschaling: Er zijn mogelijkheden voor regionale opschaling door het creëren van netwerken en het delen van best practices, terwijl de kernwaarden van het initiatief behouden blijven.

Het initiatief Talentperron Groningen

Talentperron is een initiatief dat op 27 mei 2021 werd opgericht door UWV en de gemeente Groningen en is gevestigd op het Harm Buitersplein 1 in Groningen. Het werkveld van Talentperron omvat loopbaanoriëntatie, persoonlijke ontwikkeling en scholing. De locatie biedt een laagdrempelige en toegankelijke plek waar bezoekers inzicht kunnen krijgen in hun vaardigheden en toekomstmogelijkheden. Het initiatief wordt ondersteund door subsidies en structurele inkomsten, en wordt de komende jaren uitgebreid naar minimaal zes nieuwe locaties in de arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe. Talentperron werkt nauw samen met gemeenten en het (sociale) netwerk om ons heen om het bereik en de impact te vergroten.

Visie, strategie & doelstellingen

De **visie** van Talentperron is om individuen te empoweren door hen de regie over hun eigen loopbaan en persoonlijke ontwikkeling te geven. Het initiatief streeft ernaar om een platform te zijn waar bezoekers zich gehoord en gesteund voelen en waar zij concrete stappen kunnen zetten richting een zinvolle toekomst.

De **strategie** van Talentperron is gebaseerd op drie pijlers:

- Talentperron Groningen
- Individuele begeleiding: Gidsen spelen een cruciale rol bij het bieden van persoonlijke coaching en ondersteuning. Zij helpen bezoekers hun vaardigheden, interesses en mogelijkheden te ontdekken.
- Innovatieve hulpmiddelen: Gebaseerd op de 3D-methode met interactieve elementen. Het stimuleert alle zintuigen en het gebruik van technologie, zoals VR-brillen, biedt bezoekers een realistische ervaring van verschillende werkomgevingen en helpt hen bij het maken van geïnformeerde keuzes.
- Samenwerking en opschaling: Door samen te werken met gemeenten en andere partners kan Talentperron zijn diensten uitbreiden en een breder publiek bereiken.

De belangrijkste **doelstellingen** van Talentperron zijn:

- Een positief verschil maken in de loopbaan- en levensperspectieven van bezoekers.
- Het vergroten van het aantal bezoekers dat concrete vervolgacties onderneemt na hun bezoek, zoals blijkt uit het huidige percentage van 79%.
- De professionalisering van gidsen, zodat zij continu hun diensten kunnen verbeteren.
- Het creëren van een gastvrije en inclusieve omgeving waar bezoekers zich gezien en gesteund voelen.
- Het verder uitbreiden van het initiatief naar andere gemeenten in de arbeidsmarktregio Groningen-Noord Drenthe.

LLO aanpak

Aanpak en activiteiten

De voornaamste steunactiviteiten van het initiatief omvatten individuele begeleiding, waarbij klanten persoonlijke begeleiding krijgen van gidsen. Deze gidsen helpen hen inzicht te krijgen in hun vaardigheden, interesses en huidige situatie. Wat Talentperron uniek maakt, is de visuele en ervaringsgerichte aanpak: 3D-ontwerp en interactieve elementen zorgen voor een diepere beleving dan enkel tekst en technologie, zoals VR-brillen bieden een realistische ervaring van de verschillende werkomgevingen. Dit stimuleert actie, betrokkenheid en een beter begrip. Een belangrijk onderdeel van het initiatief is de professionalisering van gidsen, die een leergang volgen om hun deskundigheid te vergroten en beter in te spelen op de behoeften van klanten. Tot slot wordt het initiatief uitgerold in samenwerking met verschillende gemeenten. Hiervoor hebben we o.a. budget beschikbaar vanuit Nationaal Programma Groningen (NPG).

Het initiatief legt nadruk op het centraal stellen van de individuele behoeften van klanten, ongeacht hun achtergrond of doelgroep. Er is geen specifieke nadruk op bepaalde sectoren, maar het initiatief richt zich op het bieden van perspectief en concrete handvaten die aansluiten bij de arbeidsmarkt. Door oefeningen zoals de "ideale werkplek" en de "competentiewand" krijgen bezoekers beter inzicht in hun wensen en vaardigheden. Dit helpt werkgevers om gemotiveerde kandidaten te vinden die beter passen bij hun vacatures.

Daarnaast speelt het initiatief in op de maatschappelijke uitdaging om de dienstverlening gastvrij en laagdrempelig te maken, zodat klanten zich gezien en gehoord voelen.

Impactroutes

De impactroutes van het initiatief werken als volgt: De klantbeleving wordt gemonitord door middel van evaluaties en enquêtes bij de aanmelding. Dit helpt om de resultaten en de effectiviteit van het concept te beoordelen. Door gidsen te professionaliseren en hen mede-eigenaar te maken van het proces, wordt de dienstverlening verbeterd en beter ingebed in de organisatie. Het concept wordt uitgerold over 6 gemeenten in de provincie Groningen en Noord-Drenthe, waarbij samenwerking met lokale overheden en andere partners centraal staat.

Impact: Onderzoek laat zien dat 79% van de bezoekers leidt tot een volgende stap door het individu. Door de combi van vertrouwen en juiste advies, gaan mensen zelf de volgende stap. Voor werkgevers geldt dat je veel beter voorbereide sollicitanten krijgen. Talentperron organiseert ook branchemiddagen en doemiddagen (bijv. voor techniek, bouw en groen), waarbij werkzoekenden en werkgevers elkaar ontmoeten. Dit directe contact wordt als waardevol ervaren door bedrijven. Ook zijn er evenementen waar de werkgevers uitgenodigd worden. Het gaat om het creëren van ontmoetingen. Geen speed date, maar ontmoeten. Door het creëren van ontmoetingen komen er ook matches tot stand, waarbij dit op papier in eerste instantie niet zou zijn gelukt.

Succes in de praktijk

De praktijk

De deelnemersbeleving staat centraal in het initiatief. Door middel van evaluaties en enquêtes wordt continu gemonitord hoe klanten de dienstverlening ervaren. Dit helpt om de dienstverlening steeds verder te verbeteren en aan te passen aan de behoeften van klanten. In 2024 waren er 2000 bezoekers, wat aangeeft dat er veel gedaan is om de interne organisatie mee te krijgen en medewerkers te betrekken bij het ontwikkelen van het concept.

De klantbeleving wordt gemonitord door middel van evaluaties en enquêtes bij de aanmelding. Dit helpt om de resultaten en de effectiviteit van het concept te beoordelen. Om de tevredenheid van deelnemers te monitoren, voert Talentperron kwalitatief onderzoek uit naar de bezoekersbeleving. Dit onderzoek wordt uitgevoerd door onderzoeksbureau Excap en omvat diepte-interviews met bezoekers. Het doel van deze interviews is om inzicht te krijgen in de stappen die bezoekers zetten richting, op en na hun bezoek aan Talentperron. Daarnaast worden er enquêtes afgenomen direct na aanmelding om continue feedback te verzamelen en de klantbeleving verder te verbeteren. De tevredenheid van deelnemers vormt de kapstok voor verantwoording naar partners, financiers en is tevens de aanleiding om de interne organisatie en dienstverlening tegen het licht te houden en zo nodig aan te passen.

Een ander belangrijk element in de praktijk is het gebruik van de mooi ingerichte ruimte met mogelijkheden voor interactieve werkvormen, om deelnemers een levensechte ervaring te bieden van verschillende werkomgevingen. Dit helpt deelnemers om een beter inzicht te krijgen in hun mogelijkheden en interesses, waardoor zij beter voorbereid zijn op hun toekomstige keuzes. De professionalisering van gidsen en hun rol in het proces speelt een cruciale rol in dit succes. Door de gidsen intensieve training en leergangen aan te bieden, wordt niet alleen hun deskundigheid vergroot, maar ook hun vermogen om klanten gericht te begeleiden.

Voor werkgevers heeft het initiatief eveneens positieve effecten. Werkgevers ontvangen beter voorbereide sollicitanten, wat de efficiëntie en effectiviteit van wervingsprocessen verhoogt.

In dit kader worden regelmatig branchemiddagen georganiseerd, waar werkgevers en werkzoekenden samenkomen. Deze evenementen richten zich niet op 'speeddates', maar op betekenisvolle ontmoetingen, waar verbindingen worden gelegd die verder reiken dan een simpel kennismakingsgesprek.

Werkgevers waarderen vooral de vernieuwende en visuele aanpak, waarbij bezoekers niet aan een balie zitten, maar actief worden rondgeleid. Dit zorgt voor open gesprekken en een beter inzicht in iemands talenten en voorkeuren. Zo wordt de persoonlijke begeleiding door de gidsen eveneens geprezen, omdat het mensen echt aan het denken zet over hun toekomst.

Talentperron biedt werkgevers de kans om hun netwerk te versterken. In het netwerk word je zichtbaar voor instanties zoals UWV, gemeenten en provincie, en stelt je in staat om contact te leggen met diverse deelnemers, waaronder veelbelovende kandidaten van het UWV en de gemeente, maar ook jongeren en werkzoekenden zonder uitkeringsrelatie. Hoewel er nog ruimte is voor verbetering in zichtbaarheid in de regio, is het platform laagdrempelig en verbindend.

De kracht van Talentperron ligt in de eenvoud en toegankelijkheid, zowel voor werkzoekenden als werkgevers. Het matchen van kandidaten kan echt waarde toevoegen. Creëer mogelijkheden voor effectieve matches.

Succesfactoren

Het succes van dit initiatief is gebaseerd op een combinatie van verschillende factoren, die samen zorgen voor een unieke en effectieve aanpak. Deze succesfactoren omvatten onder meer:

Persoonlijke Benadering

De persoonlijke begeleiding vormt de kern van het initiatief, waarbij de individuele behoeften van elke deelnemer centraal staan. Gidsen begeleiden klanten niet alleen door hen inzicht te geven in hun vaardigheden en interesses, maar ook door hen te helpen bij het concretiseren van hun doelen. Deze aanpak sluit nauw aan bij Maslow's hiërarchie van behoeften, waarbij het essentieel is om eerst te voldoen aan de basisbehoeften van deelnemers voordat zij kunnen streven naar hogere niveaus van zelfontplooiing.

Gebruik van Regio Landkaart

Het gebruik van de landkaart van de regio is een innovatief onderdeel van het initiatief dat gelijkwaardigheid en flexibiliteit bevordert. In plaats van een vaste route, wordt er geluisterd naar de behoeften van de klant en daarop ingespeeld. De borden en hoekjes op de landkaart, ontwikkeld in samenwerking met werkgevers, bieden praktische werkvormen en branche-ervaring, bijvoorbeeld voor MBO-studenten. Dit sluit aan bij het principe van 3D-design, waarbij leren en onthouden effectiever plaatsvinden door daadwerkelijk te doen en te ervaren.

Professionalisering van Gidsen

Een van de belangrijkste succesfactoren is de professionalisering van gidsen. Door hen leergangen aan te bieden en hen mede-eigenaar te maken van het proces, wordt niet alleen de kwaliteit van de dienstverlening verhoogd, maar ook het vertrouwen en de betrokkenheid van de gidsen zelf. Dit leidt tot een meer persoonlijke en flexibele aanpak, waarin ruimte is voor groei en ontwikkeling van zowel de gidsen als de deelnemers.

Samenwerking en Uitrol

De samenwerking tussen de gemeente Groningen en UWV en het (sociale) netwerk binnen de arbeidsmarktregio spelen een cruciale rol in het succes van het initiatief. Door een goed samenwerkingsverband met alle gemeenten en UWV binnen onze regio via Werk In Zicht, is er financiering en ondersteuning om ook de bredere uitrol van het concept mogelijk te maken in de regio. Door klein te beginnen en het concept geleidelijk uit te breiden, wordt weerstand verminderd en wordt een solide basis gelegd voor duurzame groei.

Gastvrijheid en Laagdrempeligheid

Het initiatief zet sterk in op het bieden van een gastvrije en laagdrempelige dienstverlening. Het doel is dat klanten zich gezien en gehoord voelen, ongeacht hun achtergrond of situatie. Deze benadering draagt bij aan het vertrouwen en de bereidheid van deelnemers om nieuwe stappen te zetten in hun loopbaan of persoonlijke ontwikkeling.

Met deze combinatie van succesfactoren en de praktische resultaten vormt het initiatief een krachtig model dat niet alleen individuele deelnemers helpt, maar ook bijdraagt aan bredere maatschappelijke en economische doelen.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

De interne organisatie van Talentperron kenmerkt zich door een sterke focus op professionalisering en flexibiliteit. De gidsen vormen de kern van het programma, met 10 vaste gidsen en 10 flexibele gidsen die persoonlijke begeleiding en ondersteuning bieden aan deelnemers. Deze gidsen volgen een intensieve leergang van 6 dagdelen, waarin theoretische kennis en praktische vaardigheden worden gecombineerd om hen optimaal toe te rusten voor hun rol als coach. Daarnaast zijn zij actief betrokken bij het ontwikkelen van innovatieve werkvormen, zoals branche-experiences voor MBO-studenten, die hen in staat stellen sectoren en beroepsmogelijkheden te verkennen.

Externe zichtbaarheid

Talentperron zet sterk in op externe zichtbaarheid door een gastvrije en laagdrempelige benadering. Dit wordt bereikt door het creëren van een positieve klantbeleving waarin deelnemers zich zowel gezien als gehoord voelen. Het gebruik van moderne technologieën, zoals de interactieve regiokaart, versterkt de ervaring en biedt deelnemers praktische tools en inzichten. Bovendien worden enquêtes direct na aanmelding afgenomen om continue feedback te verzamelen en de klantbeleving verder te verbeteren. Deze aanpak draagt niet alleen bij aan het succes van het programma, maar verhoogt ook de betrokkenheid van deelnemers en externe stakeholders.

Bedrijfsvoering

De bedrijfsvoering van Talentperron is gebaseerd op een combinatie van innovatie en efficiëntie. Het concept wordt stapsgewijs uitgerold om weerstand te verminderen en een solide basis te creëren voor duurzame groei. Door klein te beginnen en het model geleidelijk uit te breiden, wordt de nadruk gelegd op kwalitatieve resultaten en het opbouwen van vertrouwen bij zowel deelnemers als partners. De gidsen spelen een centrale rol in de doorontwikkeling van werkvormen, en de nadruk ligt op het toepassen van praktische en branchegerichte oplossingen die aansluiten bij de behoeften van de deelnemers.

Business model & financiering

Talentperron hanteert een duurzaam businessmodel dat wordt ondersteund door financiering van het UWV en de gemeente Groningen. Deze samenwerking biedt voldoende middelen om het project verder te ontwikkelen. Met extra middelen vanuit het Nationaal Programma Groningen, is het mogelijk om het concept uit te rollen over meerdere gemeenten in de provincie Groningen. Deze samenwerking biedt voldoende middelen om het project verder te ontwikkelen en uit te rollen over 10 gemeenten in de provincie Groningen. Het businessmodel focust op het creëren van waarde voor zowel individuele deelnemers als de arbeidsmarkt in zijn geheel. Door de kernwaarden van gastvrijheid, vertrouwen en innovatie centraal te stellen, wordt niet alleen maatschappelijke impact gecreëerd, maar ook economische waarde gegenereerd.

Netwerk & partners

Het netwerk van Talentperron speelt een cruciale rol in het succes en de groei van het initiatief. Samenwerkingen met gemeenten en organisaties zoals het UWV zorgen voor zowel financiële als inhoudelijke ondersteuning. Deze partners helpen bij de implementatie van het programma en bij het uitbreiden van het bereik naar diverse doelgroepen. Daarnaast is er een sterke focus op het opbouwen van langdurige relaties met werkgevers en opleidingsinstituten, wat resulteert in praktische werkvormen en waardevolle branche-ervaringen voor deelnemers. Door deze samenwerkingen wordt een solide fundament gelegd voor toekomstige uitbreidingen en innovaties.

Samengevat

Het Talentperron heeft bewezen een krachtig model te zijn dat niet alleen individuele deelnemers ondersteunt, maar ook bredere maatschappelijke en economische doelen dient. Door de combinatie van interne professionalisering, externe zichtbaarheid, duurzame bedrijfsvoering, een sterk businessmodel en krachtige partnerschappen, is het initiatief klaar om verder te groeien en zijn impact te maximaliseren.

Reflectie op de toekomst

Toekomstpad van het initiatief

Het Talentperron vormt een solide basis voor het realiseren van duurzame maatschappelijke en economische impact. De toekomst van het initiatief ligt in de verdere ontwikkeling van een flexibele, innovatieve en inclusieve dienstverlening die blijft inspelen op de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt en haar deelnemers. Het initiatief zal zijn kernwaarden – gastvrijheid, vertrouwen, en innovatie – blijven vooropstellen bij elke stap in zijn groei.

Binnen dit toekomstpad is het essentieel om de interne professionalisering voort te zetten. Dit omvat het trainen en ondersteunen van gidsen, die een spilfunctie vervullen in de dienstverlening, en het verder ontwikkelen van werkvormen die direct aansluiten bij de dagelijkse praktijk van deelnemers en partners. Ook wordt er gewerkt aan het versterken van de externe zichtbaarheid van het Talentperron door middel van samenwerkingen met organisaties en gemeenten, waardoor de impact niet alleen lokaal, maar ook regionaal en nationaal wordt vergroot.

Mogelijkheden voor opschaling van succes

Regionale Opschaling

De regionale opschaling van Talentperron kan worden bereikt door nauwe samenwerking met lokale overheden en gemeenten. Door te starten met pilotprojecten in verschillende regio's kan het concept worden getest en afgestemd op lokale behoeften, wat weerstand vermindert

en een betere inbedding in de gemeenschappen garandeert. Deze aanpak biedt ook de mogelijkheid om praktische feedback te verzamelen, zodat de dienstverlening kan worden verfijnd en geoptimaliseerd.

Het trainen en professionaliseren van gidsen in elke nieuwe regio is een cruciaal aspect van deze opschaling. Door consistente kwaliteit te waarborgen, kan het vertrouwen van deelnemers, partners en lokale overheden worden versterkt. Daarnaast wordt technologie, zoals VR-brillen en digitale platforms, ingezet om de toegankelijkheid van de dienstverlening te vergroten en meer doelgroepen te bereiken.

Landelijke Opschaling

Voor nationale opschaling zou een landelijk netwerk van gidsen en ondersteunende organisaties kunnen worden gevormd. Dit netwerk deelt kennis en best practices en zorgt voor een uniforme aanpak, terwijl het tegelijkertijd ruimte biedt voor regionale aanpassingen. Het gebruik van technologie speelt ook op nationaal niveau een grote rol, waarbij online platforms en innovatieve tools bijdragen aan een bredere impact en samenwerking.

Bij elke stap in de opschaling blijft het essentieel om de kernwaarden van Talentperron centraal te stellen. Het initiatief verliest niet uit het oog dat de vraag van het individu, vertrouwen, oprechtheid en de cruciale rol van de gids niet onderhandelbaar zijn.

Leerbehoeften

De verdere professionalisering van Talentperron vraagt om een gerichte aanpak van specifieke leerbehoeften binnen het team en met betrekking tot de diversiteit van de deelnemers. Een belangrijke stap is het effectief delen van inhoudelijke leervragen binnen het team en met klanten. Door kennisuitwisseling en het organiseren van ontmoetingen kunnen gidsen en andere betrokkenen ervaringen en tools delen, wat bijdraagt aan een meer inclusieve en geoptimaliseerde dienstverlening.

Daarnaast is het essentieel om strategieën te ontwikkelen die omgaan met de diversiteit van de achtergronden van deelnemers. Dit kan worden bereikt door bewust te investeren in inclusieve methodieken en het opbouwen van een team dat de unieke combinatie van vaardigheden en ervaringen binnen Talentperron herkent en benut.

Het structureren en verduurzamen van de dienstverlening is ook een centraal leerdoel. Het vermijden van een te grote focus op productie en het waarborgen van voldoende ontwikkelruimte voor innovatie en verbetering zijn hierbij van groot belang. Regelmatige evaluaties bieden inzicht in de behoefte van deelnemers en kunnen bijdragen aan het verhogen van de klanttevredenheid.

Talentperron staat aan het begin van een veelbelovend groeipad waarin zowel regionale als nationale opschaling mogelijk is. Door te blijven leren, innoveren en focussen op de behoeften van deelnemers en partners, kan het initiatief zijn maatschappelijke en economische impact blijven vergroten. Met een duidelijke toekomstvisie, sterke samenwerkingsverbanden en een aanpak die zowel flexibel als doelgericht is, staat Talentperron klaar voor een succesvolle en inclusieve expansie.

De regionale opschaling kan worden bereikt door samen te werken met lokale overheden en gemeenten, wat zorgt voor lokale ondersteuning en financiering. Het starten met pilotprojecten in verschillende regio's helpt om het concept te testen en aan te passen aan lokale behoeften, waardoor eventuele weerstand wordt verminderd. Daarnaast is het belangrijk om gidsen in elke regio uitgebreid te trainen en te professionaliseren, zodat de kwaliteit van de dienstverlening consistent blijft.

Casestudie Twents Fonds voor Vakmanschap

Inleiding

Deze casestudie is tot stand gekomen op basis van de ingevulde vragenlijst. Het door het Twentsfonds voor Vakmanschap beschikbaar gestelde materiaal:

En de websites [Twents Fonds voor Vakmanschap | IKBINDR](#) en [Twents Fonds voor Vakmanschap - ROC van Twente](#).

De interviews zijn gevoerd met zes gesprekspartners, waaronder met medewerkers, partners en een deelnemer. Citaten in de tekst zijn niet letterlijk zo door organisaties benoemd, maar volgen wel de strekking van hun uitspraken.

Het Twents Fonds voor Vakmanschap is een langlopend initiatief met een sterk netwerk en een sterke regionale focus. Ook wordt gewerkt met een cheque voor scholing, in combinatie met andere activiteiten zoals loopbaangesprekken, etc.

De casestudie beschrijft het Twents Fonds voor Vakmanschap, een initiatief dat gericht is op het ondersteunen van werkenden, werkzoekenden en zzp'ers in Twente bij om-, na- of bijscholing. Het fonds biedt scholingscheques en begeleiding om de arbeidsmarktpositie van individuen te verbeteren.

Het initiatief: Twents Fonds voor vakmanschap

Het Twents Fonds voor Vakmanschap werd opgericht in 2018¹. Het fonds is gevestigd in Twente, Nederland, en richt zich op het ondersteunen van werkenden, werkzoekenden en zzp'ers in de regio bij om-, na- of bijscholing. Het Twents Fonds voor Vakmanschap is een intersectoraal fonds met specifieke aandacht voor de sectoren zorg, techniek en ICT².

Het Twents Fonds voor Vakmanschap heeft tot doel om werkenden, werkzoekenden en zzp'ers in Twente te ondersteunen bij om-, na- of bijscholing. Zo versterken individuen hun positie op de arbeidsmarkt. Het fonds biedt een scholingscheque aan van maximaal 2500, waarbij 50% van de scholingskosten door het fonds wordt gefinancierd. Om in aanmerking te komen, moet je in Twente wonen, en de scholing moet je positie op de arbeidsmarkt verbeteren. Loopbaanconsulenten van Leerwerkloket Twente of het Loopbaanstation bieden advies.

Visie: De visie van het fonds streeft naar een regio waarin iedereen zich een leven lang kan ontwikkelen. Het wil werkenden, werkzoekenden en zzp'ers in Twente motiveren, adviseren en faciliteren om hun positie op de arbeidsmarkt te versterken. Gezien de scholingskloof, de arbeidsmarktkrapte en het bevorderen van vakmanschap richt het fonds zich in het bijzonder op scholing tot en met MBO niveau.

Strategie: De strategie is gericht op: motiveren, adviseren en faciliteren en omvat het aanbieden van scholingscheques en ondersteuning via loopbaan-consulenten van Leerwerkloket Twente of het Loopbaanstation, die advies geven en helpen bij het realiseren van de eigen bijdrage.

Doel: Het fonds heeft als doel om de arbeidsmarktpositie van inwoners van Twente te verbeteren door middel van om-, na- of bijscholing. Het fonds richt zich op diverse sectoren zoals zorg, techniek, energie en ICT.

LLO aanpak

Het ontwerp en de aanpak van LLO wordt door het Twents Fonds voor Vakmanschap als volgt ingevuld:

LLO aanpak

Voornaamste (steun)activiteiten

Het fonds bevordert de eigen regie van kandidaten door hen met een scholingscheque te ondersteunen bij bij- of omscholing. Dit verbetert niet alleen hun arbeidsperspectief, maar ook hun werkgeluk. Kandidaten ontwikkelen nieuwe vaardigheden die aansluiten bij technologische ontwikkelingen, waardoor ze beter verantwoordelijkheid kunnen nemen in hun werk.

De eindgebruikers

De snel veranderende arbeidsmarkt vraagt om investeringen in scholing om de Twentse economie vitaal te houden. Het initiatief enthousiasmeert werkgevers om Leven Lang Ontwikkelen (LLO) binnen hun organisaties te promoten, wat het leer- en ontwikkelgedrag van medewerkers versterkt. Scholing helpt vakmensen bij te blijven en bedrijven nieuw talent aan te trekken, wat resulteert in goed opgeleide werknemers en een betere doorstroom en instroom van medewerkers.

Het werkproces na aanmelding op de website is vertaald naar een standaard stappenplan dat voor alle kandidaten ingezet kan worden. Deze aanpak kan dienen als voorbeeld voor andere LLO-initiatieven en samenwerking met andere initiatieven in de regio.

Impactroutes

De activiteiten richting werkgevers zijn schaalbaar naar zowel deelnemers als andere initiatieven. Het fonds heeft een vaste werkwijze voor werkgevers die LLO-ambassadeur worden, met ruimte voor samenwerking met andere initiatieven.

Twents Fonds voor Vakmanschap is volop in beweging en ontwikkelen regelmatig nieuwe activiteiten. De onlinecampagnes zijn succesvol en worden geoptimaliseerd en opgeschaald. Het fonds is een kleine organisatie met korte lijnen en duidelijke kaders, gericht op het versterken van een leercultuur in Twente en een betere match tussen onderwijs en werk. De "IKBINDR"-campagne is goed geladen en de bus is een herkenbaar boegbeeld in de regio.

Succes in de praktijk

Voor deelnemers van het Twentsfonds voor Vakmanschap biedt het fonds een kans om hun loopbaan een nieuwe richting te geven. Dankzij de financiële ondersteuning wordt de drempel verlaagd om te investeren in scholing, waardoor mensen opleidingen durven te volgen. De begeleiding vanuit het Leerwerkloket of Loopbaanstation wordt als zeer waardevol ervaren, vooral bij het kiezen van een passende opleiding en het aanvragen van de scholingscheque.

Deelnemers geven aan dat ze zich na afronding van de opleiding zelfverzekerder voelen en beter inzetbaar zijn, wat vaak leidt tot nieuw werk of meer plezier in hun huidige functie. Er is een sterke nadruk op persoonlijke groei en het nemen van regie over de eigen loopbaan, wat deelnemers motiveert om verder te blijven leren.

Het Twents Fonds voor Vakmanschap is zeer zichtbaar in de regio Twente. Er is een groot bereik online via de website IBBENDR en offline, bijvoorbeeld via de "IKBINDR"-bus. Met de "IKBINDR-bus" worden LLO-weken in gemeenten bezocht, wat heeft geleid tot een verdubbeling van aanvragen en nieuwe werkgevers als ambassadeurs. De bus is ook aanwezig op banenmarkten, werkgevers evenementen, bij de voetbalclub Heracles en diverse festivals. Daarnaast is het fonds actief op social media, waar veel aandacht wordt besteed aan herkenbare en begrijpelijke taal. De loopbaangesprekken met coaches zorgen voor mond-tot-mondreclame, wat misschien wel het meest krachtige instrument is.

Het loopbaanadvies is succesvol omdat elke kandidaat minimaal één loopbaangesprek krijgt. Tijdens dit gesprek worden de wensen geïnventariseerd en wordt advies gegeven over scholingsmogelijkheden. Er wordt ook gelet op of de studiebelasting passend is in de huidige situatie van de deelnemer. Kritische vragen worden gesteld en kandidaten worden aangemoedigd, waarbij hun zelfvertrouwen wordt vergroot door te verwijzen naar succesverhalen op de website en social media.

Het fonds richt zich actief op sectoren zoals Techniek, Zorg, Onderwijs en ICT, waar de vraag naar vakmanschap en talent hoog is en het arbeidsmarktperspectief gunstig. Ongeveer 15% van de groep beweegt zich over sectoren heen.

Succesfactoren

Een belangrijk kenmerk van het Twents Fonds voor Vakmanschap is de focus op ketenintegratie, waarbij kritisch wordt gekeken naar zowel interne processen als de gehele keten om samenwerking en inbedding te waarborgen. Communicatie wordt laagdrempelig vormgegeven en er is voortdurende aandacht voor doorontwikkeling. Daarnaast is het fonds actief in het zoeken naar de juiste financieringsmogelijkheden om hun initiatieven te ondersteunen.

De impact van de aanpak blijkt uit de cijfers: er zijn inmiddels 7.888 adviesgesprekken gevoerd en 3.890 ontwikkelcheques verstrekt aan werkzoekenden en werkenden. Deze aantallen onderstrepen het bereik en de relevantie van de ondersteuning, maar vragen ook om blijvende aandacht voor de ervaringen en behoeften van de mensen om wie het uiteindelijk draait.

Het fonds heeft inmiddels 400 werkgevers als eindgebruikers. Het richt zich op zichtbaarheid en biedt een eigen pakket aan, inclusief flyers en een vaste loopbaancoach voor vragen. Dit initiatief fungeert als een prikkel voor werknemers en werkzoekenden om zich te ontwikkelen. Hoewel het soms zwaar is om weer te gaan leren, biedt het veel voldoening. Veel werknemers en werkzoekenden geven aan dat ze wensen dat ze eerder waren begonnen. Het initiatief draagt bij aan duurzaamheid en werkgeluk, en helpt mensen in krapte sectoren om over te stappen naar beter passende functies.

De werkzame bestanddelen die bijdragen aan verduurzaming binnen het Twentsfonds voor Vakmanschap zijn divers en gericht op zowel individuele als organisatorische niveaus. Hier zijn enkele belangrijke elementen:

- 1 Financiële ondersteuning: Het fonds biedt scholingscheques aan, waardoor de drempel voor individuen om te investeren in scholing wordt verlaagd. Dit stimuleert mensen om opleidingen te volgen die hun arbeidsmarktpositie verbeteren.
- 2 Begeleiding en advies: Loopbaanconsulenten van het Leerwerkloket of het Loopbaanstation bieden waardevolle begeleiding bij het kiezen van passende opleidingen en het aanvragen van scholingscheques. Dit persoonlijke advies helpt deelnemers om weloverwogen keuzes te maken.
- 3 Zichtbaarheid en bereik: Het fonds is zeer zichtbaar in de regio Twente, zowel online als offline. De "IKBINDR" bus en aanwezigheid op evenementen zoals banenmarkten en festivals vergroten de bekendheid en toegankelijkheid van het fonds.
- 4 Focus op sectoren met hoge vraag: Het fonds richt zich actief op sectoren zoals techniek, zorg, onderwijs en ICT, waar de vraag naar vakmanschap en talent hoog is. Dit zorgt voor een betere match tussen onderwijs en werk en draagt bij aan de vitaliteit van de Twentse economie.

- 5 Ketenintegratie: Er is een sterke focus op ketenintegratie, waarbij zowel interne processen als de gehele keten kritisch worden geëvalueerd om samenwerking en inbedding te waarborgen. Dit zorgt voor een efficiënte en effectieve organisatie.
- 6 Een effectieve en efficiënte governance structuur met een regiegroep waar doorzettingsmacht en een goed publiek private samenwerking samenkomt.
- 7 Laagdrempelige communicatie: Het fonds zorgt voor laagdrempelige communicatie, zodat kandidaten geen obstakels ervaren bij het vinden van informatie en het aanvragen van ondersteuning. Dit is vooral belangrijk voor LBO- en MBO-opgeleiden.

Het Twentsfonds voor Vakmanschap biedt een breed scala aan diensten aan, waaronder motiveren via "IKBINDR", adviseren door middel van loopbaangesprekken, en faciliteren met scholingschecks. Eenvoud is hierbij het kenmerk, en de campagnes dragen positief bij aan de bekendheid en effectiviteit van deze diensten. De organisatie is strak georganiseerd en ondernemend, zonder bureaucratie.

De regiegroep van het fonds (bestaande uit vertegenwoordigers van het beroepsonderwijs, werkgevers, werknemers, UWV en gemeenten) staat voor dezelfde uitdaging als veel andere initiatieven: de financiering. Subsidiekanalen drogen op en regiodeals zijn niet langer een oplossing. Er wordt een beroep gedaan op RWC- en participatiegelden van de gemeente, met een garantstelling van 3 miljoen euro per jaar. De begroting bestaat uit 2 miljoen scholingscheques (waarvan 1 miljoen afkomstig is uit cofinanciering). Ook is er 1 miljoen nodig voor motivering, campagne, advies en projectmanagement. Mensen uit verschillende regionale organisaties dragen bij via in-kind bijdragen.

Een fonds op basis van een sociaaleconomische agenda, als publiek-private samenwerking (PPS), kan draagvlak creëren onder werkgevers. Met 400 werkgevers als een kansrijke businessclub, blijft financiële engineering de grootste uitdaging. Werkzame bestanddelen zijn het oprichten van een consortium, dragers, en het Zweedse model met intensieve intake, een kort proces voor implementatie en daarna uitvoering. Subsidies zijn vaak niet passend voor dergelijke initiatieven, en er is behoefte aan langjarige financiering en een goed draaiend project.

De doelgroep van het fonds is vooral MBO, een groep die in bedrijven vaak minder aandacht krijgt voor bijscholing. Betere vakmensen leiden tot zowel sociale als economische effecten, wat niet alleen de medewerker en het bedrijf, maar ook de regio ten goede komt. Het is belangrijk om ondernemend te blijven, lean en mean te werken, en als een ondernemer aan de slag te gaan.

De SER speelt een rol door ambassadeurs te zorgen die relevante thema's onder de aandacht brengen. Het is belangrijk om te verbinden en minder te focussen op allerlei rapporten, en in plaats daarvan een aantal relevante thema's te kiezen.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

De interne werkorganisatie van het Twents Fonds voor Vakmanschap bestaat uit een multidisciplinair team dat onder gemeentelijke verantwoordelijkheid werkt, maar toch onafhankelijk opereert. Het team is sterk gericht op het verzamelen van data en het inrichten van efficiënte werkprocessen. Ze maken gebruik van een online webbased klantsysteem om deze processen te organiseren en te beheren.

De dienstverlening verloopt online, wat geen belemmering vormt voor de doelgroep, aangezien iedereen kan facetimen en goede begeleiding krijgt.

Externe zichtbaarheid

Laagdrempeligheid is essentieel om ervoor te zorgen dat kandidaten geen obstakels ervaren. Het is belangrijk dat inwoners, vooral VMBO en MBO-opgeleiden, ons initiatief kunnen vinden. Deze doelgroep denkt niet meteen aan school, dus de website is een belangrijke tool. Kandidaten krijgen een bevestiging van de loopbaancoach met enkele vragen, waarna er actief contact wordt gezocht. Ze worden gebeld om te onderzoeken wat een passende stap is.

Bedrijfsvoering

Het Twents Fonds voor Vakmanschap was vanaf het begin betrokken bij het verzamelen van data en werkprocessen, werkend in een multidisciplinair team onder gemeentelijke verantwoordelijkheid, maar toch onafhankelijk. Ze hebben een online webbased klantsysteem opgezet om processen efficiënt te organiseren. Hoewel er veel professionals betrokken zijn, ontbreekt vaak de focus op procesdenken en -inrichting, iets waar het fonds wel sterk in is. Efficiëntie en ketenintegratie zijn cruciaal, waarbij kritische evaluatie van zowel interne processen als de gehele keten belangrijk is. Laagdrempelige communicatie en doorontwikkeling zijn essentieel, evenals het vinden van de juiste financiering.

De centrumgemeente Enschede vervult een cruciale rol als 'bankfunctie' binnen dit samenwerkingsverband. Deze rol houdt in dat Enschede verantwoordelijk is voor het financiële beheer en de verdeling van middelen namens de deelnemende partijen.

Bij de start van het traject is er uitgebreid stilgestaan bij de risico's die deze constructie met zich meebrengt. Dit leidde tot een intensieve discussie over de vraag waar het formele eigenaarschap van het project het beste belegd kon worden. Uiteindelijk is ervoor gekozen om dit eigenaarschap bij de centrumgemeente te organiseren, mede vanwege de aanwezige expertise en infrastructuur.

Om deze keuze goed te borgen, is er ook gekeken naar juridische verankering. Dit heeft geresulteerd in een verordening waarin de afspraken en verantwoordelijkheden van de centrumgemeente als bankfunctie expliciet zijn vastgelegd. Deze verordening biedt niet alleen duidelijkheid, maar ook zekerheid voor alle betrokken partijen.

Business model & financiering

Van de 10.000 aanmeldingen hebben 8.000 kandidaten een loopbaangesprek gehad, en bijna 4.000 scholingscheques verstrekt, met een gemiddeld ter waarde van € 1.100. Met de cofinancieringseis komt dit neer op gemiddeld € 2.200. De cofinanciering komt tot stand door de bijdrage van werkgevers, uitkeringsinstantie of de bijdrage van deelnemers.

Het fonds wordt onder andere bekostigd door 14 gemeenten. Mocht er een tekort zijn dan dragen de 14 gemeenten de lasten verdeeld naar de aantallen bewoners. Dit is een basis waar tot nu toe geen gebruik van gemaakt hoeft te worden.

Netwerk & partners

Het initiatief begon bij het ROC (tot MBO-niveau) en de gemeente Enschede. Zij hadden een plan en vervolgens werd er een regiegroep georganiseerd, bestaande uit ondernemers, onderwijs en overheden (14 gemeenten) en sommige O&O-fondsen. De regiegroep bepaalt de richting van het fonds.

De huidige samenwerkingspartners van het Twents Fonds voor Vakmanschap zijn:

- Endoor | ROC van Twente is de partner die met regelmaat scholingstrajecten verzorgt voor deze kandidaten met een scholingscheque van het Twents fonds voor Vakmanschap.
- Het Leerwerkloket is partner in leertrajecten voor groepen en individuen op alle mbo-niveaus.
- Werkplein Twente is een samenwerkingsverband van 14 Twentse Gemeenten en het UWV. Samen met Werkplein Twente heeft Endoor al meerdere trajecten ontwikkeld voor werkzoekenden en uitkeringsgerechtigden, zoals het Software Developers en Pakketbezorgers traject. Werkplein Twente speelt hierbij een belangrijke rol bij het benaderen van potentiële deelnemers voor deelname aan de opleiding en van bedrijven voor de plaatsing van de deelnemers.
- Als het gaat om her-, om- en bijscholing vraagstukken is de werkgeversvereniging van Zorg, Welzijn, Jeugdzorg een belangrijke samenwerkingspartner voor Endoor | ROC van Twente.
- Endoor | ROC van Twente werkt regelmatig samen met Wij Techniek in de ontwikkeling van op maat gemaakte scholingstrajecten in de installatiebranche.
- Endoor | ROC van Twente werkt veel samen met het SBB om te zorgen voor een passend mbo-opleidingsaanbod met civiele waarde.
- Ook is er sprake van een intensieve samenwerking met O&O-fondsen en andere sectorale fondsen, zoals het programma Overijssels Vakmanschap. Deze samenwerking is van groot belang om aanvullende financiering en inhoudelijke ondersteuning te realiseren voor de ontwikkeling van vakmanschap en duurzame inzetbaarheid binnen de regio. Door deze fondsen actief te betrekken, wordt niet alleen de slagkracht van het programma vergroot, maar ook de aansluiting met sectorale behoeften versterkt.
- Het Twents Huis van de Logistiek is een samenwerkingsverband dat is opgericht door Port of Twente samen met Endoor | ROC van Twente, Saxion en Werkplein Twente/UWV.
- Voor het verduurzamen van leven lang ontwikkelen in de regio en een goede aansluiting van mbo en hbo-opleidingstrajecten zijn Saxion Parttime School en Endoor | ROC van Twente belangrijke samenwerkingspartners van elkaar.
- Endoor | ROC van Twente is één van de loketten waar Novel T ondernemers naar kan doorverwijzen als het gaat om scholingstrajecten op mbo-niveau.
- In het geval van Triple T biedt Endoor een programma op het gebied van soft skills: samenwerken, omgaan met feedback, ondernemerschap, zelfreflectie, etc.

Reflectie op de toekomst

Toekomstpad van het initiatief

Het Twents Fonds voor vakmanschap staat voor een structurele bijdrage aan scholing en ontwikkeling in de regio. Voor de toekomst is het belangrijk om een helder pad uit te stippelen dat gericht is op het vergroten van de impact. Dit betekent het verder stroomlijnen van bestaande projecten en het identificeren van kansrijke samenwerkingen met partners in onderwijs en bedrijfsleven. Het fonds moet niet alleen een katalysator zijn voor individuele scholing, maar ook een motor voor regionale economische groei en innovatie.

Mogelijkheden voor opschaling van succes

Opschaling biedt het fonds de kans om succesvolle initiatieven breder uit te dragen. Dit kan worden gedaan door:

- In de regio/sector: Het versterken van samenwerkingen binnen de regio Twente, zoals met het Twents Huis van de Logistiek, Novel T en andere lokale initiatieven. Het fonds kan zich

focussen op specifieke sectoren waar vakmanschap cruciaal is, zoals techniek, logistiek en zorg.

- Naar andere initiatieven elders in Nederland: Het creëren van een blauwdruk die kan worden gebruikt door andere regio's om soortgelijke fondsen op te richten. Door best practices te delen, kan het Twentsfonds een voorbeeldfunctie vervullen in het land.

Leerbehoeften

Een toekomstgericht fonds moet continu blijven inspelen op de veranderende leerbehoeften van zowel werkenden als werkzoekenden. Dit omvat:

- Het aanbieden van flexibele en op maat gemaakte opleidingen die passen bij de behoeften van bedrijven en individuen.
- Het integreren van soft skills zoals samenwerken, zelfreflectie en ondernemerschap in bestaande programma's, zoals dat nu al gebeurt bij Triple T.
- Het stimuleren van een leven lang leren door een betere aansluiting van mbo- en hbo-trajecten, zoals de samenwerking met Saxion Parttime School aantoont.

Conclusie toekomstbestendigheid

Om het Twentsfonds voor vakmanschap werkelijk toekomstbestendig te maken, is een focus op versterking en verbinding essentieel. Het proces en het concept staat. Wat gemist wordt is een langjarige financiering. Het fonds dringt er daarom op aan om niet steeds nieuwe initiatieven te starten, maar juist bestaande projecten evalueren en verbeteren. Door te investeren in wat werkt en door samenwerkingen te verdiepen, kan het een duurzame impact blijven maken op vakmanschap in Twente en daarbuiten.

Casestudie Veluwe Portaal

Inleiding

In deze casus wordt dieper ingegaan op de succesfactoren van het LLO-initiatief Veluwe Portaal. Hiervoor is gebruik gemaakt van deskstudie¹, waarvoor in de casus naar de bronnen verwezen wordt, en interviews met 7 gesprekspartners, waaronder mensen betrokken bij het initiatief, deelnemers/ werkgevers en kennispartners.

Het initiatief

Stichting Veluwe Portaal ondersteunt werkgevers in de regio Veluwe, Nijkerk en Zeewolde via een intersectoraal netwerk. Binnen dit netwerk is op alle HR-vraagstukken een praktisch toepasbaar antwoord beschikbaar. Veluwe Portaal is een groot HR-netwerk, waarbij je terecht kunt voor HR-vragen over arbeidsmobiliteit, duurzame inzetbaarheid, arbeidsmarktkennis-, ontwikkeling- en projecten. Werkgevers in de regio Veluwe, Nijkerk en Zeewolde Veluwe Portaal ontmoeten elkaar en schakelen voor een antwoord op zijn HR-vraag. Ook worden in netwerkbijeenkomsten en kennissessies meer (strategische) HR-onderwerpen besproken. Daaruit komen onder andere weer gezamenlijke activiteiten.

Veluwe Portaal is opgericht in 2009. Inmiddels zijn doen meer dan 160 organisaties mee, er zijn 459 gebruikers (HR-medewerkers die actief zijn in het netwerk en op het online platform).

Door de samenwerking met ondernemers, overheid en onderwijs zorgt Veluwe Portaal voor een optimale arbeidsmarkt, daarbij rekening houdend met ontwikkelingen in het arbeidslandschap. Veluwe Portaal is ook partner voor het ontwikkelen van vernieuwende programma's en projecten die resulteren in een stabielere en flexibelere arbeidsmarkt.

LLO Aanpak

De LLO aanpak van Veluwe Portaal is gericht op praktische kennisdeling tussen HR medewerkers in het netwerk. Hun voornaamste activiteit is het organiseren en regisseren van een HR netwerk. Deelnemers zijn HR medewerkers, HR managers, bestuurders en recruiters bij werkgevers uit verschillende branches.

De belangrijkste activiteiten zijn:

- HR interview
- HR netwerkbijeenkomsten
- Recruitment groep
- HR kennissessies

Het netwerk en de kennisuitwisseling wordt ondersteund met een online portal. Daarop worden vragen vanuit HR gedeeld en door peers antwoorden gegeven (er is een groep HR kennisdelers onder de deelnemers die de rol hebben actief te antwoorden of mensen te linken aan vragen van deelnemers). Wekelijks wordt een overzicht uit het portal gedeeld met deelnemers, dat zet vaak goed aan tot inloggen en actieve deelname op het platform.

Het netwerk werkt vraaggericht en actiegericht – daar waar mogelijk worden snel (kleine) acties opgepakt om het netwerk actief te houden en snel resultaat te boeken waar mogelijk. Uitgangspunt is van elkaar leren en werken op basis van vertrouwen.

Voor de branche Zorg is een branche pool zorg opgericht, waarin gerichte activiteiten voor en door het netwerk worden georganiseerd om uitstroom te voorkomen en een leercultuur te stimuleren.

Een leergang HRM biedt een cursus voor HRM medewerkers binnen het netwerk van Veluwe Portaal.

Vanuit het netwerk is ook het project de Talentontwikkelaar opgepakt. Dit is een concrete en met name praktische LLO aanpak waarmee bedrijven LLO in hun organisatie kunnen versterken. Het project is uitgevoerd door Veluwe Portaal, in samenwerking met de Economic Board Noord-Veluwe, NVOO, VNO-NCW Veluwe Vallei | Midden, Landstede MBO, en de gemeenten Harderwijk en Nunspeet. Met het project hebben de samenwerkingspartners het belang van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) onder de aandacht gebracht en knelpunten opgehaald die ondernemers hebben op dit thema.

Succes in de praktijk

Succesfactoren in de LLO-aanpak voor het individu, organisaties & sector/regio

Sterk regionaal netwerk van bedrijven dat actief wordt gefaciliteerd

De regio is goed verbonden door Veluwe Portaal. Veel bedrijven en mensen kennen elkaar via het netwerk en onderhouden zo actief contact. Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt worden actief gedeeld en daarmee kan snel geschakeld worden wanneer er urgente ontwikkelingen zijn, zoals een faillissement en daarmee personeel dat nieuw werk zoekt.

Gericht op de actuele vraag van HR medewerkers vanuit praktisch meer strategisch samenwerken

Veluwe Portaal richt zich op heel praktische kennisuitwisseling. Door het samenbrengen van mensen en uitwisseling van praktische kennis en oplossingen heeft het netwerk meteen meerwaarde. Meer strategische vragen worden vandaaruit opgepakt, maar er wordt niet begonnen bij die grotere en soms wat vage problemen en lange termijn agenda's.

Succesfactoren in de praktijk

Het netwerk van Veluwe Portaal ondersteunt uitwisseling van praktische vragen en ideeën, dat maakt het voor HR medewerkers ook effectief om in te stappen. Uit deze meer praktische uitwisseling ontstaan ook momenten van meer strategische uitwisseling op vraagstukken rondom krapte op de arbeidsmarkt, Leven Lang ontwikkelen, binden en boeien. HR managers / medewerkers zijn doorgaans naar binnen gericht, daar ligt hun kerntaak. Met dit initiatief is het gelukt ze ook naar buiten toe te richten en onder peers van andere organisaties samen te werken en te leren. Voor kleinere bedrijven met minder grote HR capaciteit is een enorm kennispotentieel ontsloten.

Er zijn drie websites die ondersteuning geven aan arbeidsmobiliteit en duurzame inzetbaarheid veluweportaal.nl, werkinjeregio.nl en stageinjeregio.nl.

Het online kennisplatform heeft grote waarde voor deelnemers. VP faciliteert en motiveert, maar de deelnemers zelf (werkgevers, kennisorganisaties) delen kennis. Er kunnen vragen gesteld worden, daar wordt door een actieve pool aan kennisdelers op gereageerd of doorverwezen naar andere mensen in het netwerk. Er is een online agenda te vinden met bijeenkomsten en activiteiten in het netwerk. En het werkt als portaal voor het vinden van gelijkgestemden – het voelt daardoor makkelijk om daarna even met iemand telefonische of via mail contact op te nemen.

Vanuit het netwerk is de Branche Pool Zorg ontstaan. In dit sectorgerichte netwerk is het gelukt een cultuur te creëren waarin over de eigen schaduw heen wordt gestapt: het gezamenlijke doel is mensen binnen de zorgsector houden. Daarvoor pakken de 15 deelnemende werkgevers samen acties op. Zij werken samen aan een lange termijn plan en doelen. Dat is lastig: wat goed werkt is om naast het lange termijn visie te werken aan concrete acties en

laaghangend fruit, zoals wederzijdse kijkjes in de keuken en gezamenlijke marketing voor nieuwe instroom.

Voor de regio is een herkenbaar en toegankelijk netwerk ontstaan voor het uitwisselen van brede kennis en vragen op leren en ontwikkelen. Het is vraaggericht, het aanbod bestaat slechts uit het faciliteren van het netwerk.

De aansluiting met het werkcentrum zou een nog sterkere positie en samenwerking in de regio kunnen bewerkstelligen.

Organisatorische inrichting

Interne organisatie

Een kernteam van drie mensen (in totaal 2,4 fte) werkt dedicated voor Veluwe Portaal. Zij bouwen aan het netwerk, aan de activiteiten, het organiseren van bijeenkomsten en het faciliteren van het delen van kennis. Veluwe Portaal is een stichting zonder winstoogmerk, met een bestuur (uit verschillende branches en vanuit onderwijs en overheid) en een Raad van Toezicht.

Externe zichtbaarheid

Veluwe Portaal is een bekend netwerk in de regio. Veluwe Portaal stimuleert haar deelnemers ook weer mee te doen aan andere netwerken en tafels (bijvoorbeeld in andere regio's) omdat haar filosofie is dat een netwerk weer breder aangehaakt aan andere netwerken ontwikkeld en leert en kan opschalen. De externe zichtbaarheid wordt voorzien door de website en een nieuwsbrief. Verder wordt het netwerk en de zichtbaarheid vooral gestimuleerd en ontwikkeld door de actieve verbindende en persoonlijk gerichte activiteiten van het programmteam.

Bedrijfsvoering

Het kernteam bestaat uit 2,4 fte. Zij werken samen op een kantoor in Nunspeet. Er zijn out of pocket kosten voor organisatie bijeenkomsten en ondersteuning van de websites en het platform.

Business model & financiering

Deelnemers betalen een abonnement fee. Mogen daarmee meedoen aan alle activiteiten en het online kennisportal

Daarnaast zijn projectgelden nodig. Die acquireren lukt de laatste jaren wat minder. Geld vanuit de provincie richt zich op de werkcentra – die deel van hun bijdrage helaas hebben teruggegeven aan de provincie afgelopen jaar, terwijl samenwerking met VP tot concrete activiteiten had kunnen leiden voor het werkcentrum en voor een betere bedrijfsvoering en meer mogelijke activiteiten voor Veluwe Portaal.

Er zijn ook kleine inkomsten vanuit een met Windesheim ontwikkelde HR leergang, symposia en leiderschapsprogramma (die laatste is nog in ontwikkeling).

VP ontplooit geen commerciële activiteiten, dus ook niet met commerciële aanbieders van bijvoorbeeld een fietsplan o.i.d.

Netwerk & partners

Het netwerk is het werkend mechanisme van Veluwe Portaal. Er zijn momenteel 164 deelnemende organisaties, met namen werkgevers. Ook zijn er 7 kennispartners. Met hen is afgesproken dat zij, ook de private partners, kennis delen in het netwerk zonder commerciële acquisitie.

Het orkestreren van het netwerk zorgt ervoor dat er veel deelnemers zijn die zich ook betrokken voelen en allemaal actief zijn. Er wordt goed gekeken naar de deelname vanuit verschillen de sectoren en actief geworven onder potentiële organisaties die nog niet meedoen.

Bijlage 6. Geraadpleegde literatuur

Bouw aan de toekomst, bedrijfsadvies op maat | Wij Techniek. (z.d.), van <https://www.wij-techniek.nl/advies-op-maat>

Camps, M., Baert, S., Bayens, G., Lammers, M., van Kesteren, J., Kok, L., ... Perez, A. (2021, juni 10). Aan het werk. *Economisch Statistische Berichten*. <https://esb.nu/wp-content/uploads/2023/07/bladerpdf-4798v3.pdf#page=25>

Commissie voor Sociale Zaken en Werkgelegenheid. (2020, juli 2). Notitie over de kosten en baten van Leven Lang Ontwikkelen. Tweede Kamer. <https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=1aac52e8-837b-4955-9098-2eed878dd21>

Dekker, F., Hartog, F. d., & Prince, Y. (2021, december 21). Halfwegevaluatie Human Capital Akkoord 2019-2024 Zuid-Holland. SEOR: School of Economics Rotterdam. https://www.seor.nl/Cms_Media/S1418-eindrapport-Halfwegevaluatie-Human-Capital-Akkoord-Zuid-Holland.pdf

Duurzame inzetbaarheid: zo realiseer je het | SER. (z.d.). Geraadpleegd op [2024, oktober 24], van <https://www.ser.nl/nl/thema/duurzame-inzetbaarheid>

Gennip, C. v., Paul, M., Dijkgraaf, R., & Adriaansens, M. (2023, november 11). Kamerbrief over vervolg Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2023/11/13/kamerbrief-vervolg-beleidslijnen-leven-lang-ontwikkelen-llo>

Grijpstra, D., Bolle, H., & Driessen, T. (2019, maart 11). Belemmeringen Leven Lang Ontwikkelen. Panteia. https://www.tweedekamer.nl/sites/default/files/atoms/files/panteia_c12300_eindrapport_belemmeringen_levenlang_ontwikkelen_def_002.pdf

Hek, P. d., Hartog, M. d., Zandvliet, K., & Schothorst, A. v. (2023, oktober). Scholing voor Rotterdammers: Een evaluatie van het Rotterdams Scholingsfonds. SEOR: Erasmus School of Economics. https://www.seor.nl/Cms_Media/Scholing-voor-Rotterdammers.pdf

Jaarbericht staat van het mkb 2023. (2023). Nederlands Comité voor Ondernemerschap. <https://www.staatvanhetmkb.nl/jaarbericht-2023>

Evaluatie Nederland Leert Door. SEO. <https://open.overheid.nl/documenten/ronl-69e194fc6cb9d99d5feb649d94fd5fa770e96ad3/pdf>

Künn-Nelen, A., Abbink, H., Baumann, S., Elferen, S. v., & Fouarge, D. (2022, december 20). Leven lang ontwikkelen in Nederland. ROA | Maastricht University.
https://roa.nl/sites/roa/files/roa_r_2022_1_analyse_llo_enquete.pdf

MKB Onderzoek Leven Lang Ontwikkelen. (2023). Rijnconsult.
<https://rijnconsultonderwijs.nl/opdracht/mensgericht-een-leven-lang-ontwikkelen-in-het-mkb-is-een-succesfactor-voor-regios/>

Nationale LLO-Katalysator. (2021, oktober 29). De Nationale LLO-Katalysator: Nu en in de toekomst fit voor werk. Werkgeversvereniging Waterbedrijven.
<https://www.wvb.nl/stream/llo-website.pdf>

Parlementaire Monitor. (z.d.). Geraadpleegd op [datum], van
<https://www.parlementairemonitor.nl/9353000/1/j9vvij5epmj1ey0/vks8pgl8olzi>

SER. (2021, oktober). Netwerk regionale LLO-projecten van de SER: Notitie naar aanleiding van de gespreksronde 2021. Samen voor de klant.
https://www.samenvoordeklant.nl/sites/default/files/bestandsbijlage/publicatie_SER_regionaal_llo_netwerk.pdf

SER. (2022, december 20). Monitor Leercultuur. <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/monitor-leercultuur-dec-2022>

SER, & TNO. (2023, november 28). Ontwikkeling van leercultuur op hoofdlijnen. SER Publicaties.
https://publicaties.ser.nl/ser_leercultuurmonitor_2023/ontwikkeling_van_leercultuur

Velde, J. v. (2024, januari 26). Werknemers laten jaarlijks 1,5 miljard aan scholingsgeld liggen. AWWN. <https://www.awvn.nl/duurzame-inzetbaarheid/nieuws/werknemers-laten-jaarlijks-15-miljard-aan-scholingsgeld-liggen/>

VNO-NCW, & MKB Nederland. (2022, mei 18). Inbreng VNO-NCW en MKB-Nederland t.b.v. Rondetafelgesprek Tweede Kamer op 16 mei 2022. VNO-NCW. <https://www.vno-ncw.nl/brieven-en-commentaren/arbeidsmarktkrapte-en-tekorten-op-de-arbeidsmarkt>

Weel, B. t., & Lensink, A. (2022). Analyse en Oplossingsrichtingen Arbeidsmarktkrapte in de Techniek- en Energiesector. SEO in opdracht van VNO-NCW en MKB Nederland.

Wilthagen, T. (2023, mei 25). Rondetafelgesprek STAP Budget. Tweede Kamer.
<https://www.tweedekamer.nl/downloads/document?id=2023D21343>

Zijinstroom.nl. (z.d.). Toolbox Leven Lang Ontwikkelen in het mkb. Geraadpleegd op [2024 december 10], van <https://zijinstroom.nl/toolbox/leven-lang-ontwikkelen-in-het-mkb/>

