

# INZICHT MAGAZINE

Jaargang 3  
September 2024 — Utrecht

# AIZ

# #2



## INHOUD

Voorwoord: Leven lang ontwikkelen gaat Nederland helpen	5
Leven lang ontwikkelen: pure noodzaak	6
Wat is LLO?	7
LLO gaat goed in Nederland	8
Leven lang ontwikkelen: de uitdagingen	10
LLO: al ruim veertig jaar speerpunt	11
Landelijke initiatieven voor LLO	12
Krapte belangrijke speerpunt kabinet	13
Ontwikkelingen economie en arbeidsmarkt	14
Relevante actualiteiten voor de Utrecht Talent Alliantie (UTA)	17
Kerncijfers en belangrijke trends en ontwikkelingen	18
Interview Prof. dr. Jol Stoffers: Klimaat voor levenlang ontwikkelen	22
Interview Prof. Dr. Marinka Kuijpers: Invloed op leven en loopbaan	24
ArbeidsmarktInZicht: visie en doelstelling	26

### COLOFON

Dit magazine is onderdeel van het arbeidsmarktplatform ArbeidsmarktInZicht (AIZ). AIZ is een initiatief van Etil Research Group (Etil).

Deze Utrechtse editie van ArbeidsmarktInZicht is tot stand gekomen in nauwe samenwerking met de Utrecht Talent Alliantie (UTA).

Met medewerking van Panteia.  
Etil is datapartner van het CBS.



## VOORWOORD

# LEVEN LANG ONTWIKKELEN GAAT NEDERLAND HELPEN

Dat de arbeidsmarkt in Nederland – en de rest van Europa – steeds krappere wordt, is inmiddels een maatschappelijk vraagstuk van de eerste orde. In eerdere AIZ-magazines hebben we daar volop aandacht aan besteed. Ook enkele oplossingsrichtingen én de voors en tegens ervan hebben we belicht: het verhogen van de arbeidsproductiviteit en de noodzaak om keuzes te maken omdat we als land ruimtelijk en demografisch niet langer alles aankunnen.

In dit magazine verkennen we leven lang ontwikkelen (LLO) als belangrijk instrument voor een toekomstbestendige arbeidsmarkt. Bij LLO wordt momenteel nog met name gekeken naar de medewerkers die voortdurend hun kennis en kunde zouden moeten aanpassen aan nieuwe ontwikkelingen. Prof. dr. Marinka Kuijpers, bijzonder hoogleraar ‘Leeromgeving en Leerloopbanen’ aan de Open Universiteit, pleit in een bijdrage in dit magazine echter voor een leercultuur in organisaties en bedrijven. Zij ziet dit als dé voorwaarde om medewerkers te motiveren tot essentiële carrièrestappen en -switches. Prof. dr. Jol Stoffers, hoogleraar Employability aan de Open Universiteit benadrukt de cultuurverandering die dat vraagt in organisaties.

Nederland ‘innovatieland’ dreigt achterop te raken als we onze beroepsbevolking niet voortdurend bij- en opscholen. Laagwaardig werk voegt immers weinig toe aan het welvaartsniveau. Door in bedrijf en organisatie voortdurend vooruit te kijken en medewerkers te betrekken bij de dialoog over de noodzakelijke innovaties, ontstaat een heel andere dynamiek. Mensen kunnen dan zelf besluiten hoe zij gaan bijdragen aan de veranderingen en wat zij daarvoor nodig hebben aan kennis en kunde. Dat verhoogt het werkgeluk en in het verlengde daarvan de arbeidsproductiviteit. En daarmee kan Nederland het welvaartsniveau minstens handhaven op het niveau waar we al heel lang aan gewend zijn.

LLO is geen nieuw fenomeen, maar wordt wel steeds belangrijker en beter gedocumenteerd. Hierbij pakt ArbeidsmarktInZicht zijn rol door naast de informatie in dit themanummer een gezamenlijke verkenning over LLO\* te maken in samenwerking met de provincies en regio’s. Hierin geven we inzicht in de trends en ontwikkelingen: neemt LLO toe, welke doelgroepen blijven nog achter? Daarnaast geven we ook inzicht in het regionale beleid. Binnen de community faciliteren we de dialoog over de impact van het gevoerde beleid. Immers: regionale kennisdeling over wat werkt en wat niet werkt is cruciaal!

**Jeroen Meuwissen**  
Manager arbeidsmarkt  
Etil Research Group

September 2024

\*De [verkenningen](#) zijn te vinden onder het kopje ‘Verdieping’ op [Arbeidsmarktinzicht.nl](https://Arbeidsmarktinzicht.nl)

# LEVEN LANG ONTWIKKELEN: PURE NOODZAAK

**Klimaatverandering, de energietransitie, technologische ontwikkelingen, zoals digitalisering en AI: het zijn de grote uitdagingen van vandaag maar de arbeidsmarkt is er niet klaar voor. Evenmin is de huidige arbeidsmarkt in staat grote externe schokken als economische crises en pandemieën op te vangen. En daar komt nog bij dat een belangrijke indicator voor de welvaart in Nederland, namelijk de productiviteitsgroei, al decennialang laag is. Om de Nederlandse economie te versterken en de grote maatschappelijke veranderingen mogelijk te maken, is een toekomstbestendige arbeidsmarkt van groot belang. Dat vraagt om ‘toekomstbestendige’ medewerkers.**

## LLO CRUCIAAL VOOR TOEKOMSTBESTENDIGE ARBEIDSMARKT

Een arbeidsmarkt die aansluit bij de uitdagingen betekent dat mensen moeten doorstromen naar ‘nieuwe beroepen’ en noodzakelijkerwijs van carrière moeten switchen. Carrièreswitches dragen bij aan meer evenwicht op de arbeidsmarkt. Het kan betekenen dat personen die al in een beroepsgroep werken, overstappen naar een andere beroepsgroep of dat werkzoekenden zonder dienstverband niet langer zoeken in de ene beroepsgroep maar overstappen naar een andere beroepsgroep.

McKinsey voorziet in een rapport dat werknemers in de toekomst twee of meer beroepen zullen uitoefenen tijdens hun werkzame leven. Zeker nu de uittredeleeftijd van de Nederlandse werknemer richting de zeventig gaat, zijn één of meer carrièreswitches logisch en noodzakelijk. Daarbij gaat het niet, zoals voorheen, om de promotie van medewerker naar leidinggevende, maar om een switch naar een totaal ander beroep. LLO speelt een cruciale rol bij het faciliteren van de doorstroom.

## EXTRA GROTE UITDAGING DOOR VERGRIJZING

De vergrijzing op de arbeidsmarkt zal de komende jaren ‘accelereren’, met ‘enorme effecten’. Randstad en McKinsey waarschuwen voor de directe effecten: in de machinemontage zal de vraag in de periode 2024-2028 bijna acht keer zo groot zijn als het aanbod, verwacht Randstad. Voor werkvoorbereiders/planners is er zes keer zoveel vraag als aanbod en voor ingenieurs vijf keer zoveel vraag als aanbod. Verpleegkundigen en leidinggevendenden in industrie en bouw completeren de top vijf van knelpunten met een vraag die drie keer zo hoog is als het aanbod.

Ook het CPB verwacht een tekort aan arbeidsaanbod, maar gaat uit van afnemende economische groei met als gevolg een veel minder krappe arbeidsmarkt. Zou het aanbod er wél zijn, dan zou de economie blijven groeien.

## AFNEMEND POTENTIEEL

Pas de afgelopen tijd dringt goed door dat vaklieden, die nu al nauwelijks meer te vinden zijn, er straks helemaal niet meer zijn. De toekomst ziet er namelijk niet goed uit wat betreft het potentieel dat beschikbaar komt voor de arbeidsmarkt. Dat heeft deels te maken met het afnemend aantal geboorten. Het aantal mbo-studenten daalt al langere tijd, de verwachte daling

in het hbo is fors: van 459.700 hbo-studenten nu naar 409.500<sup>6</sup> in 2030. Vooral het aantal bachelor-studenten daalt; afgelopen studiejaar waren het er 420.900, komend studiejaar 403.600. Alleen de deelname aan het universitair onderwijs groeit de komende jaren nog licht, van 341.800 studenten nu naar 347.300 in 2030. De instroom van internationale studenten blijft ongeveer even groot.

## DOMINO-EFFECT

De krapte staat niet op zichzelf. Zo staat mede door personeelsgebrek de infrastructuur van de stroomvoorziening onder druk. Door personeelstekorten van technici kan verouderd spoor niet worden gemoderniseerd. Daardoor is het OV minder flexibel en dus minder betrouwbaar voor mensen die naar hun werk willen. Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) meldt dat het waarschijnlijk niet gaat lukken om de gebouwde omgeving in Nederland voor 2050 klimaatneutraal te maken. Gevolg: milieudoelen worden niet gehaald. Behalve dit soort directe effecten, hebben de arbeidsmarkttekorten in een sector vaak ook bredere maatschappelijke gevolgen. De tekorten in de kinderopvang verhinderen bijvoorbeeld dat deeltijdwerkers in andere sectoren meer uren gaan werken.

*Het Economisch Instituut voor de Bouwnijverheid (EIB) meldt dat het waarschijnlijk niet gaat lukken om de gebouwde omgeving in Nederland voor 2050 klimaatneutraal te maken.*

De arbeidsmarktproblemen in de zorg leiden tot wachtlijsten, waardoor zieke werknemers of mensen met een arbeidsbeperking minder snel aan de slag kunnen. Ook leiden de berichten over de hoge werkdruk in de zorg tot een afname van het aantal verpleegkundestudenten. De effecten van tekorten bij onderwijs, leger en politie zijn op langere termijn en breed voelbaar in de samenleving die immers drijft op kennis, veiligheid en burgerschap.

## OPLOSSINGEN?

Een deel van de tekorten zal worden opgevangen doordat werkgevers hun producten en diensten op andere manieren gaan vervaardigen en leveren. Verder kan scholing in en toepassing van AI en robotica de productiviteit van werknemers sterk

verhogen. Niettemin geeft McKinsey aan dat als er niet gekozen wordt voor het grootscheeps aantrekken van arbeidsmigranten, dat er dan scherpe keuzes nodig zijn om mensen op te leiden, om te scholen en continu te stimuleren om voor die banen te kiezen die het productiefst of maatschappelijk het meest cruciaal zijn.

*Werkenden moeten gedurende hun loopbaan ten minste twee of drie beroepen hebben om aan de veranderende arbeidsvraag te voldoen.*

Dit betekent onder andere dat werkenden gedurende hun loopbaan ten minste twee of drie beroepen moeten hebben om aan de veranderende arbeidsvraag te voldoen. Drie van elke tien werknemers geeft aan over meer kennis en vaardigheden te beschikken dan nodig voor het werk. Het is cruciaal om dit potentieel optimaal te benutten.

*Deze aantallen komen uit de recente Referentieraming van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap.*



# Wat is LLO?

**Het idee van leven lang ontwikkelen is dat leren en ontwikkelen een doorlopend proces is. Je bent nooit uitgeleerd. Ook nadat je een cursus of opleiding hebt afgerond, ben je niet klaar met ontwikkelen. Je gaat daarna het geleerde in de praktijk brengen, je leert van je collega's en blijft continu op de hoogte van de ontwikkelingen binnen jouw vakgebied. Dat zijn allemaal voorbeelden van leven lang ontwikkelen.**

*Door de snelle veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt kan het zijn dat vaardigheden die nu belangrijk zijn, over een tijdje irrelevant worden.*

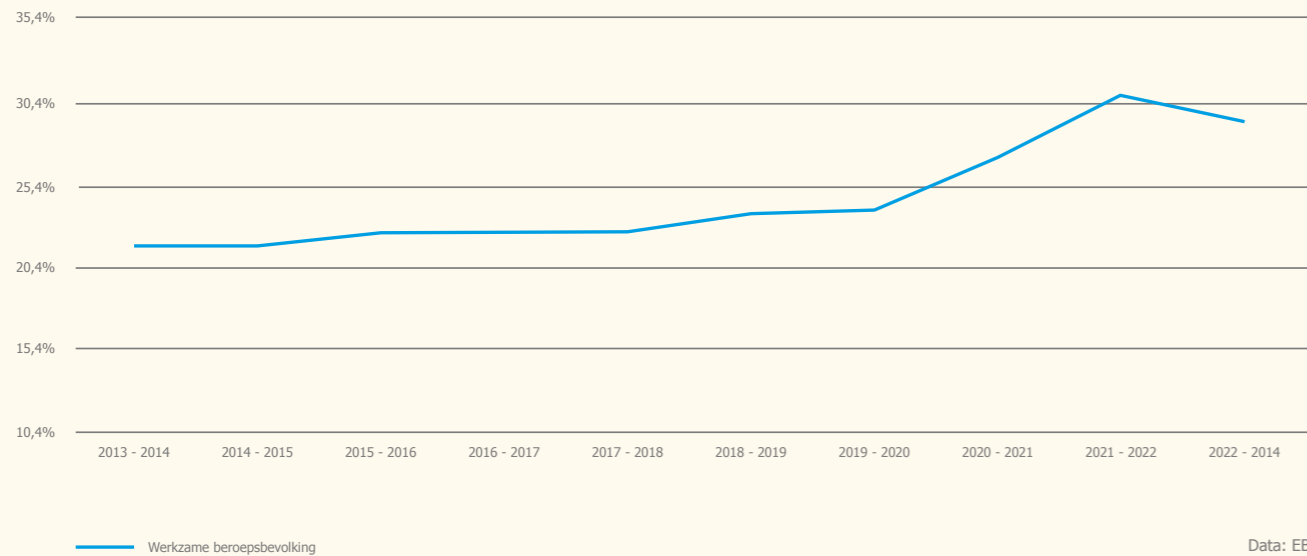
Tegenwoordig is LLO een belangrijk onderwerp in Nederland om het arbeidspotentieel meer te benutten en flexibeler te maken. Door de snelle veranderingen in de samenleving en op de arbeidsmarkt kan het zijn dat vaardigheden die nu belangrijk zijn, over een tijdje irrelevant worden. Werknemers (en werkgevers) zijn genooddaakt daardoor mee te groeien met deze veranderingen door nieuwe vaardigheden en kennis op te doen. LLO stelt hen in staat bij te blijven in hun huidige werk of om een nieuwe baan te vinden.

# LLO GAAT GOED IN NEDERLAND

**Leven lang ontwikkelen raakt door de verschillende initiatieven steeds meer ingeburgerd bij werkgevers en werknemers. Dit laat bijvoorbeeld de Monitor Leercultuur zien. Nederland doet het goed op het gebied van leven lang ontwikkelen vergeleken met andere landen. Samen met Denemarken, Zweden en Finland heeft ons land binnen Europa in 2022 de hoogste participatie aan training en opleidingen, blijkt uit data van EUROSTAT.**

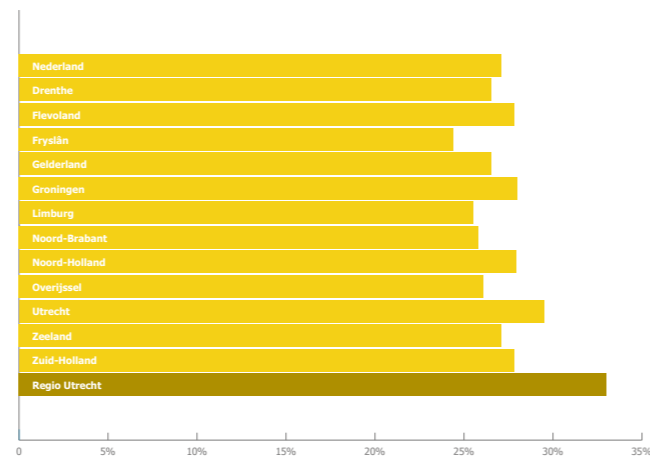
## Deelname LLO stijgt in Utrecht

In de regio Utrecht neemt in de periode 2022/2023 bijna 30% van de werkenden (25-64-jarigen) deel aan activiteiten op het gebied van leven lang ontwikkelen. Dit aandeel is in de afgelopen drie jaar gestegen; in de periode 2019/2020 lag het aandeel nog op 24%.



## Regio Utrecht kent hoogste aandeel LLO

De regio Utrecht kent in Nederland het hoogste aandeel werkenden dat deelneemt aan activiteiten op het gebied van LLO. In Nederland neemt in de periode 2022/2023 27% van de werkenden deel aan LLO-gerelateerde activiteiten. De deelname aan LLO ligt hoger naarmate het opleidingsniveau stijgt. De regio Utrecht kent een hoog aandeel hoger opgeleiden. De deelname aan LLO van alle werkenden ligt op 33%, terwijl dit 16% is voor lager opgeleiden. Friesland kent met 24% het laagste aandeel werkenden dat deelneemt aan LLO.



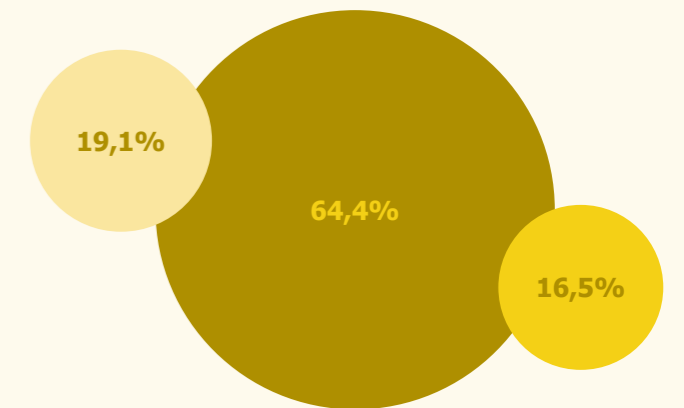
## Deelname LLO niet-beroepsbevolking blijft achter

Het aandeel personen dat deelneemt aan activiteiten op het gebied van leven lang ontwikkelen in de regio Utrecht verschilt per arbeidspositie. Werkzame personen volgen iets vaker dan gemiddeld een opleiding of cursus in het kader van leven lang ontwikkelen. Het hebben van een betaalde baan is dan ook een belangrijke factor voor deelname aan leven lang ontwikkelen. Personen die niet kunnen of willen werken, en daarmee geen deel uitmaken van de beroepsbevolking (16%), nemen naar verhouding het minst deel aan activiteiten op het gebied van leven lang ontwikkelen.

## Het huidige werk beter doen belangrijkste reden voor LLO

Naast het aandeel LLO is het ook interessant om te kijken naar de redenen waarom werknemers deelnemen aan LLO. Veruit de meeste werknemers (ruim 64,4%) in de regio Utrecht geven in 2022 aan opleidingen te volgen om hun huidige werk beter te kunnen doen. De andere twee redenen blijven daarbij achter: 'Mijn kansen op werk in de toekomst vergroten' (16,5%) en 'om kunnen gaan met toekomstige veranderingen in mijn huidige baan' (19,1%).

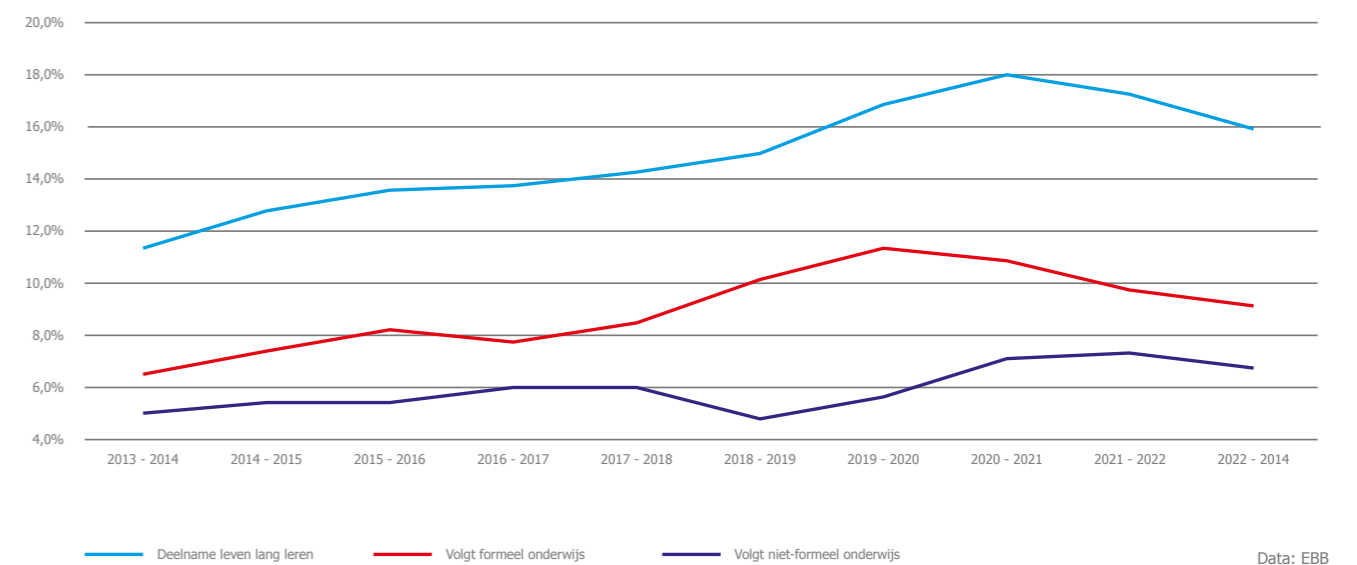
De ontwikkeling van deze niveaus is redelijk stabiel gedurende de periode 2013-2022. Ondanks dat deelname aan opleidingen altijd positief is, is het vanuit het oogpunt van het bevorderen van doorstroom naar nieuwe en andere beroepen ook van belang dat werknemers op het gebied van LLO meer aandacht krijgen voor de andere twee aspecten.



## LLO formeel en niet-formeel leren

In het MKB en voor praktisch geschoolden is deelname aan niet-formeel leren in veel gevallen veel belangrijker dan deelname aan formeel leren. Men kan leren door bijvoorbeeld met collega's te overleggen of samen te werken, nieuwe taken uit te voeren, of door feedback te krijgen van collega's, leidinggevendenden of klanten. In 2022 zegt 39% van de Nederlandse werknemers veel te leren van de taken op het werk, terwijl 41% zegt veel te leren van mensen met wie ze op het werk contact hebben.

De grafiek laat voor de UTA-regio zien hoe de deelname aan formeel en niet-formeel leren zich de afgelopen tien jaar heeft ontwikkeld.



# LEVEN LANG ONTWIKKELEN: DE UITDAGINGEN

Vanwege de snelle maatschappelijke veranderingen, de technische, economische én persoonlijke ontwikkelingen is het belangrijk dat werknemers zich voorbereiden. Dat betekent: werken aan de eigen ontwikkeling om in de huidige functie vooruit te kunnen en om op enig moment een heel nieuwe stap te kunnen zetten. Er zijn tal van factoren die het minder gemakkelijk te maken om tijd, geld en ruimte te vinden voor de eigen ontwikkeling: de zorg voor kinderen, mantelzorg, vrijwilligerswerk, lange werkweken, gezondheidsvraagstukken, schulden, enzovoort.

Ook werkgevers laten scholing nogal eens links liggen. Begeleiding kost tijd en geld. Er is geen geld voor scholing als het slecht gaat met een bedrijf en geen tijd voor scholing als het goed gaat. Bovendien heerst het gevoel dat de investering niet wordt terugverdiend, omdat een werknemer dankzij de opleiding beter in de markt ligt en dus zijn of haar heil elders kan zoeken. Dan lijkt het handiger om een goed opgeleide werknemer met behulp van een hoger loonaanbod aan te trekken.

*Leren en ontwikkelen is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Vooral praktisch opgeleiden, flexwerkers en ouderen volgen aanzienlijk minder cursussen.*

## OVERHEID AAN ZET

Leren en ontwikkelen is niet voor iedereen vanzelfsprekend. Vooral praktisch opgeleiden, flexwerkers en ouderen volgen aanzienlijk minder cursussen. Ook leren zij minder vaak informeel, wat opmerkelijk is omdat juist bij deze groepen formeel leren niet zo populair is. Een bijkomend probleem is dat (MKB-)werkgevers veelal geen visie op LLO hebben.

*De inspanningen om LLO te stimuleren zouden zich dan ook moeten richten op de werkgevers en werknemers waarvoor leren in welke vorm dan ook minder voor de hand ligt. Een interessante uitdaging!*

Bij hen ontbreekt vaak het leiderschap om de cyclus (geen tijd voor scholing of geen geld voor scholing) te doorbreken. Ze weten niet waar ze moeten beginnen en dat geldt ook voor hun werknemers. Helaas bereikt LLO (formeel, informeel en non-formeel leren) daardoor nog steeds vooral die groepen die zelf kiezen om opleidingen te volgen en die daarin door arbeidsorganisaties worden gestimuleerd.

## TERUGBLIK

# LLO: AL RUIM VEERTIG JAAR SPEERPUNT

**Scholing en opleiding zijn noodzakelijk voor de economische groei van bedrijven, sectoren, regio's en provincies. Sociale partners en overheid zijn zich daarvan al lang bewust en zijn het erover eens dat het belangrijk is om scholing en opleiding van werkenden en werkzoekenden blijvend te stimuleren en te ondersteunen.**

In 1982 werd een eerste aanzet gegeven voor gericht arbeidsmarkt-beleid. De werkloosheid was destijds torenhoog en oplossingen werden gezocht in beperking van de arbeidstijd en arbeidsduur. In het Akkoord van Wassenaar werden afspraken gemaakt over arbeidstijdverkorting in ruil voor beperkte loonstijgingen. Het werd de basis voor het poldermodel, waarbij werkgevers, vakbonden en overheid met elkaar om tafel gaan om te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en lonen. Het Akkoord van Wassenaar leidde ook tot de vorming van de opleidings- en ontwikkelingsfondsen (O&O fondsen) die bijdragen aan de kosten voor opleidingen in een sector.

## BLOEIPERIODE

De O&O fondsen pakken de scholing van werkenden op en de overheid doet dat in dezelfde periode voor werklozen. De arbeidsvoorzieningsorganisatie krijgt middelen en infrastructuur om werklozen op te leiden voor veel gevraagde beroepen: de centra vakopleiding. In de jaren negentig leidde dat ertoe dat grote aantallen werklozen als zij-instromers beschikbaar kwamen voor techniek en administratie. Ook het omscholen van hoger opgeleiden vanuit weinig arbeidsmarktgerichte opleidingen naar ICT- of managementfuncties werd opgepikt.

Terwijl de O&O Fondsen langzamerhand meer activiteiten op het gebied van opleidings- en arbeidsmarktbeleid ondernamen, betekende de SUWI-wetgeving van 2002 een belangrijke cesuur voor de scholing van werklozen. De centra vakopleiding gingen officieel op in de ROC's maar verdwenen in de meeste gevallen al snel omdat de bekostiging ervan niet goed paste binnen die van het mbo.

## MINDER MOGELIJKHEDEN

Dit had tot gevolg dat de scholing van personen van boven de 27 jaar zich langzamerhand steeds meer beperkte. Hoger opgeleiden kregen de scholing betaald door de werkgever of financierden het zelf. Ook in bedrijfstakken die te maken hadden met een krappe arbeidsmarkt en die de financiële middelen ervoor hadden, zorgden eveneens dat er scholing plaatsvond. Zij-instromers werden vooral nog opgeleid in de zorg en techniek. En daar kwam door de kredietcrisis in 2008 en de bezuinigingen in de zorg rond 2014 ook een kink in de kabel. Verder speelde een rol dat Nederland minder middelen uit het Europees Sociaal Fonds kreeg, zodat op de subsidie van scholing van werkenden sterk moest worden bezuinigd.

## NIEUWE UITDAGINGEN

Toen de arbeidsmarkt in de jaren daarna steeds meer aantrok

en bovendien de AOW-leeftijd werd opgetrokken en de meeste opties voor vervroegd uittreden kostbaar werden gemaakt, werd het duidelijk dat meer aandacht naar om-, op-, her- en bijscholing van werkenden en werkzoekenden zou moeten uitgaan. Dit leidde tot een groot aantal landelijke, regionale en sectorale initiatieven.

*In het Akkoord van Wassenaar werden afspraken gemaakt over arbeidstijdverkorting in ruil voor beperkte loonstijgingen.*

*Het werd de basis voor het poldermodel, waarbij werkgevers, vakbonden en overheid met elkaar om tafel gaan om te onderhandelen over arbeidsvoorwaarden en lonen.*

## LLO EN BELEID

# LANDELIJKE INITIATIEVEN VOOR LLO

De landelijke overheid treedt vooral op als aanjager, financier en facilitator. Zo was er sinds 2016 de regeling scholingsvouchers die via UWV scholing van werkzoekenden financierde. Tijdens de covidpandemie ontstonden initiatieven als Nederland Leert Door! en het STAP-budget om werkenden en werkzoekenden te motiveren om tijd aan opleiding te besteden. Met de sociale partners werd verder afgesproken dat er voor werknemers in zware beroepen een optie voor een Regeling Vervroegd Uittreden zou moeten zijn. Die moest dan wel worden gekoppeld aan beleid om de duurzame inzetbaarheid van werknemers te versterken. Het leidde tot de Maatwerkregeling Duurzame Inzetbaarheid en Eerder Uittreden (MDIEU) waarin ook de nodige aandacht uitging naar scholing van werknemers.

*Tijdens de covidpandemie ontstonden initiatieven als Nederland Leert Door! en het STAP-budget om werkenden en werkzoekenden te motiveren om tijd aan opleiding te besteden.*

Ook versterkt de overheid de scholingsinspanningen in de voor de maatschappij relevante semipublieke sectoren als de zorg en welzijn en het onderwijs. In andere sectoren stimuleert de overheid leven lang ontwikkelen sinds 2020 via de SLIM-regeling. Daarnaast zijn er regelingen gericht op financiering van scholing in het MKB, op praktijkleren van met ontslag bedreigde werkenden en van werkzoekenden, op scholing in ICT en techniek, et cetera. Met de Expeditieregeling ondersteunt de overheid sectorale projecten waarbij een kennisinstituut de voortgang monitort en evalueert.

## SAMENWERKINGEN

Belangrijk voor LLO is ook de samenwerking tussen publieke en private partijen die de rijksoverheid met extra middelen stimuleert. Verder initieert de overheid communicatiecampagnes LLO, zoals de onlangs opgestarte campagne 'Vandaag gedaan, vandaag geleerd'. Die wil MKB-werkgevers inspireren om eenvoudig laagdrempelige leermomenten te creëren: het Meekijk-moment, de Nabespreking en het Zo-kan-het-ook moment. Hiermee zijn vooral werknemers gediend die weinig voelen voor vormen van formeel leren. Richting werkgevers is de boodschap dat dit zorgt voor meer werkplezier en uiteindelijk ook een hoger bedrijfsrendement.

## SKILLS-DENKEN

Via het programma CompetentNL agendeert de overheid het denken in termen van skills in plaats van kwalificaties en beroepen. Die paradigma-verandering maakt dat werkzoekenden en studenten met bepaalde competenties gemakkelijker hun weg vinden naar vacatures en dat werkgevers gemakkelijker een geschikte kandidaat vinden die misschien wel de competenties maar niet de diploma's heeft.

Naast de bovengenoemde regelingen en de eigen inspanningen van sectoren - via de O&O fondsen - en van de regionale partijen - via bijvoorbeeld Leerwerkloketten - geven middelen uit het Nationaal Groeifonds (NGF) een forse impuls. In eerste instantie wordt daarmee gericht op laaggeletterden en de energietransitie, maar inmiddels ondersteunt het NGF veel breder via de zogeheten LLO-Katalysator.

### INITIATIEVEN IN DE REGIO

Op dit moment zijn er vijf projecten die vanuit LLO-Katalysator Utrecht worden gesubsidieerd. Mogelijk volgen er meer vanuit nieuwe aanvraagrondes. Voorbeelden zijn:

- Het project Professionalisering LLO Utrecht van MBO Utrecht en Volwasseneneducatie regio Utrecht. Doel: een flexibel en op maat scholingsaanbod realiseren voor bedrijven in de bouw en engineering.
- Transitielab regio Utrecht, een project van ROC Midden-Nederland, Hogeschool Utrecht, Universiteit Utrecht, Bloemendal Bouw, Stedin, Van Dorp, Technologieraad Regio Utrecht en ROM Utrecht Region. Het richt zich in eerste instantie op samenwerking op het gebied van LLO binnen de energie- en grondstoffentransitie en later ook op andere tekortsectoren.
- Het Professionaliseringslab Regio Utrecht van ROC, Hogeschool en Universiteit dat zich richt op het ontwikkelen van competenties om personeel van de kennis- en onderwijsinstellingen vraaggestuurd te leren werken. Verder wordt gewerkt aan betere ondersteuning van werkenden, werkzoekenden en werkgevers met een vraag op het gebied van LLO.

De Utrecht Talent Alliantie ontplooit daarnaast zelf ook een groot aantal [LLO-gerichte activiteiten](#). Een aantal van die projecten richt zich nadrukkelijk op de werkenden en werkzoekenden die al jarenlang veel te weinig betrokken zijn bij formeel, informeel en non-formeel leren. Het gaat bijvoorbeeld om:

- Het Servicepunt Techniek dat werkgevers en werkzoekenden in de techniek bij elkaar brengt.
- Het project Praktijkverklaringen dat mensen zonder startkwalificatie de mogelijkheid biedt om in de praktijk geleerde werkzaamheden inzichtelijk te maken.

## HET REGEERAKKOORD

# KRAPTE BELANGRIJKE SPEERPUNT KABINET

In de kabinetsplannen voor 2025 is arbeidsmarktcrapte een prominent thema. Het kabinet beschouwt een tekort aan personeel als de achilleshiel van de Nederlandse economie, iets wat ook ArbeidsmarktInZicht bij herhaling betoogt. Daarnaast – en dat kwam in het vorige AIZ magazine aan bod – vindt het kabinet het verhogen van de productiviteit belangrijk. Om die aan te jagen en zo de arbeidsmarktcrapte te bestrijden, noemt het kabinet als oplossingsrichtingen: ontwikkeling en innovatie.

Het kabinet ziet dus het belang van ontwikkeling en innovatie, maar handelt er niet naar. De kwaliteit van het onderwijs gaat achteruit en er wordt bezuinigd op zowel onderwijs als innovatie. De begroting van SZW laat zien dat het kabinet voornemens is om 113 miljoen euro te bezuinigen op leren en ontwikkelen. Ook vraagstukken als werkdruk, ziekteverzuim en achterblijvende opleidingsinspanningen krijgen onvoldoende aandacht.

*Het kabinet ziet dus het belang van ontwikkeling en innovatie, maar handelt er niet naar.*

Vooralsnog ziet het ernaar uit dat het kabinet het bestaande beleid voor de arbeidsmarkt wil voortzetten. Het gaat daarbij onder meer om de hervorming van de arbeidsmarkt op het gebied van 'flex-vast', leven lang ontwikkeling, het vergroten van de arbeidsparticipatie en de aandacht voor tekortsectoren. Belangrijke speerpunten uit het regeerakkoord zijn:

- De **arbeidsmarktcrapte** staat de ontwikkeling van de Nederlandse economie in de weg. Om te bereiken dat de economie kan blijven groeien wil het kabinet de economie en de arbeidsmarkt moderniseren. Daarvoor werkt het kabinet een brede arbeidsmarktagenda uit langs vijf lijnen:
  - Het verhogen van de kwaliteit van werk;
  - Het maken van keuzes over het soort werk dat we stimuleren om zo een sterke economie te realiseren;
  - Het verhogen van de productiviteit door prioriteit te geven aan de toepassing van innovatie en door arbeidsbesparende technologieën te stimuleren;
  - Het verhogen van duurzame arbeidsparticipatie;
  - Het verbeteren van de matching op de arbeidsmarkt.
- Om de **bestaanszekerheid** van werkenden te versterken wil het kabinet de tarieven in de loon- en inkomstenbelasting wijzigen, zodat mensen met een middeninkomen meer te besteden hebben. Verder is er een wetsvoorstel in de maak om flexwerkers meer werkzekerheid te bieden en komt er een verkenning naar de hoogte van het jeugdloon in relatie tot bestaanszekerheid en het stimuleren van scholing gericht op een betere positie op de arbeidsmarkt.



- **Leren en ontwikkelen** worden door het kabinet gezien als de manier om de duurzame inzetbaarheid van werkenden te vergroten en daarmee het verdienvermogen van werkgevers. Arbeidsmarktgerichte scholing is met name belangrijk voor kraptesectoren die maatschappelijk van cruciaal belang zijn. Verder vraagt de mismatch op de arbeidsmarkt om inspanningen op het gebied van leven lang ontwikkelen van het kabinet, maar zeker ook van werkgevers en werknemers. Het kabinet ontwikkelt sectorale ontwikkelplannen, samen met sectoren waar ook in de toekomst voldoende mensen nodig zijn: zorg, kinderopvang, techniek, bouw & energie, groen en onderwijs. Helaas wordt dus juist op dit terrein fors bezuinigd.
- Het beleidsprogramma Voor een Inclusieve Arbeidsmarkt (VIA) wordt voortgezet om gelijke kansen op de arbeidsmarkt te bevorderen. Onder andere voor mensen met een migratieachtergrond. Daarnaast is er een 'Ontwikkelagenda Gelijke kansen' gestart om in beeld te krijgen welke andere stappen werkgevers kunnen zetten om tot meer **gelijke kansen** te komen bij het werven, selecteren en de doorstroom in hun organisaties.
- Het kabinet wil inzetten op hoogwaardige kennismigratie, omdat dat belangrijk blijft voor de concurrentiekracht. De criteria hiervoor zullen waarschijnlijk worden aangescherpt. Arbeidsmigratie tegen lage lonen moet echter beperkt worden. De Staatscommissie Demografische Ontwikkelingen 2050 adviseerde een scenario van gematigde groei. Verder is belangrijk dat het kabinet onderscheid maakt tussen asielmigratie, waar het kabinet op lijkt te focussen, en **arbeidsmigratie**, die nodig is voor de Nederlandse economie maar waarvoor nog geen concrete voorstellen zijn gedaan.

ONTWIKKELINGEN ECONOMIE EN ARBEIDSMARKT

# ONTWIKKELINGEN ECONOMIE EN ARBEIDSMARKT

**0,5%** ↓

**Economische herstel**  
Na een daling van 0,5% in het eerste kwartaal van 2024, groeide het BBP in het tweede kwartaal met 1,0%, voornamelijk door groei in de industrie en export.

**Conjunctuur indicatoren**  
Slechts drie van de dertien conjunctuurindicatoren lagen in juni 2024 boven de langjarige trend. Het aantal vacatures blijft hoog, maar het vertrouwen van producenten en consumenten neemt af.

**Regionale economische verschillen**  
De economische groei per regio vertoont grote verschillen. Groningen en Drenthe zagen krimp door afbouw van de gaswinning, terwijl regio's zoals Noord-Brabant profiteerden van groei in de industrie.

*De economische ontwikkeling heeft weinig effect op de arbeidsmarkt; maar het gebrek aan arbeidsaanbod heeft wel steeds meer invloed op de economie.*

**0,6%** ↑

**Voorspellingen voor 2024**  
Het CPB voorspelt een bescheiden economische groei van 0,6% voor 2024, met regionale verschillen door de variërende bijdrage van sectoren aan de economie.

**Regionale arbeidsmarktspanning**  
De arbeidsmarkt blijft vooral in Utrecht en omliggende regio's zeer krap, met de grootste spanning in Midden-Utrecht.

*'De arbeidsmarkt is de achilleshiel van de Nederlandse samenleving geworden.'*

**Arbeidsmarkthoogleraar  
Ton Wilthagen**  
Universiteit van Tilburg

**Werkgelegenheid en werkloosheid**  
Het aantal banen en werkgelegenheid bleef stabiel, terwijl de werkloosheid licht steeg naar 3,7% in het eerste kwartaal van 2024. Tegelijkertijd nam het aantal WW-uitkeringen toe.

**3,7%** ↑

**Sectorale verschillen in arbeidsmarkt**  
De grootste krapte op de arbeidsmarkt is te vinden in technische beroepen zoals machinemonteurs en elektrotechnisch ingenieurs, terwijl de vraag naar creatieve beroepen minder groot is.

Beroep	Spanningsindicator
Militaire beroepen	16,00
Machinemonteurs	16,00
Gespecialiseerde verpleegkundigen	16,00
Elektrotechnische ingenieurs	16,00
Automonteurs	14,28
Databank- en netwerkspecialisten	14,17
Overheidsbestuurders	13,60
Productleiders industrie en bouw	13,39
Ingenieurs (geen elektrotechniek)	13,30
Leerkrachten basisonderwijs	11,74

**Arbeidsmarkt blijft krap**  
Ondanks economische tegenwind blijft de arbeidsmarkt krap, met nog steeds veel openstaande vacatures en een laag aantal werkzoekenden.

**Aantal online ontstane vacatures door werkgevers →**

Kwartaal	Aantal vacatures
2023 kwartaal 1	~370.000
2023 kwartaal 2	~430.000
2023 kwartaal 3	~260.000
2023 kwartaal 4	~390.000
2024 kwartaal 1	~450.000
2024 kwartaal 2	~490.000

**Ziekteverzuimpercentage toegenomen**  
Het aantal banen en werkgelegenheid bleef stabiel, terwijl de werkloosheid licht steeg naar 3,7% in het eerste kwartaal van 2024. Tegelijkertijd nam het aantal WW-uitkeringen toe.

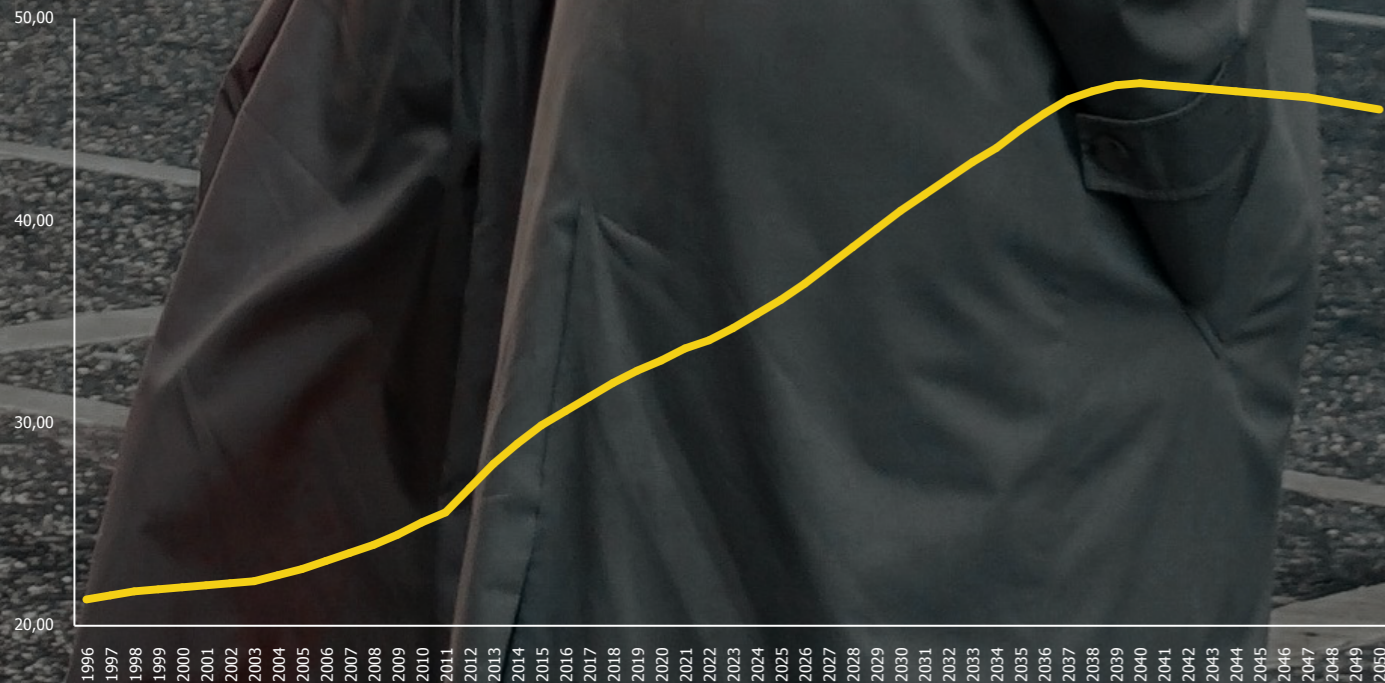
Jaar	Ziekteverzuimpercentage
2014	3,7
2014	4,0
2014	3,8
2014	4,0
2014	4,4
2014	4,5
2014	4,3
2014	4,6
2014	5,2
2014	4,8



**Vergrijzing in de arbeidsmarkt**

Vergrijzing is een probleem in sectoren zoals openbaar bestuur, zorg, onderwijs, industrie en transport, waar de uitstroom van ouderen de instroom van jongeren overtreft.

De grijze druk wordt als volgt berekend: de som van het aantal personen van 65 + jaar in verhouding tot de personen van 20 tot 65 jaar. Grijze druk is het aantal ouderen dat moet worden onderhouden door de werkenden in een populatie.:



# RELEVANTE ACTUALITEITEN VOOR DE UTRECHT TALENT ALLIANTIE (UTA)

**GROTE MOBILITEIT OP DE ARBEIDSMARKT, MAAR DE MOBILITEIT NEEMT AF**

In 2023 begonnen bijna 2 miljoen mensen aan een nieuwe of een andere baan. In 2022, het jaar na corona, gebeurde dat ook al, blijkt uit de Enquête Beroepsbevolking. Het is duidelijk: Nederland en zeker ook Utrecht kent enorm veel baanwisselaars en baanvinders (werklozen en andere niet-werkenden die een baan vinden). Iets meer dan 70% van hen vond volgens het CBS een baan vanuit een andere baan; de andere 30% had drie maanden daarvoor geen werk.

In 2023 stapten minder dan 140.000 personen over van de ene vaste baan naar de andere, terwijl het aantal baanwisselingen van de ene naar de andere flexibele baan boven de 750.000 lag. Panteia analyseerde de Enquête Beroepsbevolking (EBB) verder. Zo werd duidelijk dat meer dan 35% van de baanwisselaars (753.000) jonger is dan 25 jaar. Een bijna even groot deel van alle baanvinders en baanwisselaars volgt (nog) formeel onderwijs. Bijna 20% van de baanvondsten en baanwisselingen betreft banen van minder dan 12 uur per week. Conclusie: vooral jongeren bewegen op de arbeidsmarkt, de mate van mobiliteit van de overige werkenden is veel geringer. De grote dynamiek betreft vaak bijbanen van scholieren en studenten. Volgens het CBS werken zij vooral als vakkenvuller, kassière, als bedienend of keukenpersoneel in de horeca of als bezorger. De arbeidsmobiliteit neemt af. Dat is ook te zien in de resultaten van de uitzendbureaus: het aantal plaatsingen van uitzendkrachten daalt volgens de ABU Marktmonitor.

Faillissementen en reorganisaties maken arbeidsmobiliteit noodzakelijk. Als organisaties moeten reorganiseren of zelfs failliet gaan, vindt een groot deel van het personeel op dit moment door de krapte redelijk gemakkelijk een andere baan. Dat betekent niet altijd dat de arbeidsvoorwaarden bij de nieuwe werkgever gelijkwaardig zijn. Vaak reorganiseren grotere organisaties terwijl de banen vooral in het MKB zijn te vinden, waar de cao's wat minder goed zijn.

Al eerder reorganiseerde bijvoorbeeld de gemeente Utrecht. De gevolgen daarvan waren vooral vorig jaar te merken. Andere grote reorganisaties zitten bij productiebedrijven waarvan de afzetmarkt wegvalt, zoals VDL Nedcar te Born. Iets dergelijks dreigt ook bij Accell in Heerenveen en bij Ebusco te Deurne. Hoewel het aantal faillissementen toeneemt, ligt het nog steeds laag en hoeven niet veel werknemers naar ander werk te zoeken. Zo gaan er winkelketens failliet, zoals recent Miss Etam en Bristol, wat invloed heeft in de regio Utrecht. Het grootste deel van het personeel in de retail blijkt echter gemakkelijk aan een andere baan te komen.

Als de rijksoverheid de bezuiniging op ambtenaren doorzet, is het de vraag wat de gevolgen daarvan zijn. Mogelijk zal het net als voorheen vooral leiden tot (vervroegde) uitstroom van de ouderen binnen het vergrijsde personeelsbestand van het Rijk. In Utrecht en omstreken zitten vooral afdelingen van uitvoeringsorganisaties die gezien hun takenpakket het personeel hard nodig hebben.



# KERNCIJFERS EN BELANGRIJKE TRENDS EN ONTWIKKELINGEN SEPTEMBER 2024

Het kunnen beschikken over goede en actuele informatie is een absolute voorwaarde om effectief te reageren op bewegingen in de arbeidsmarkt. In deze infographic geven we voor de provincie Utrecht een samenvatting van de belangrijkste cijfers en trends in het afgelopen kwartaal.

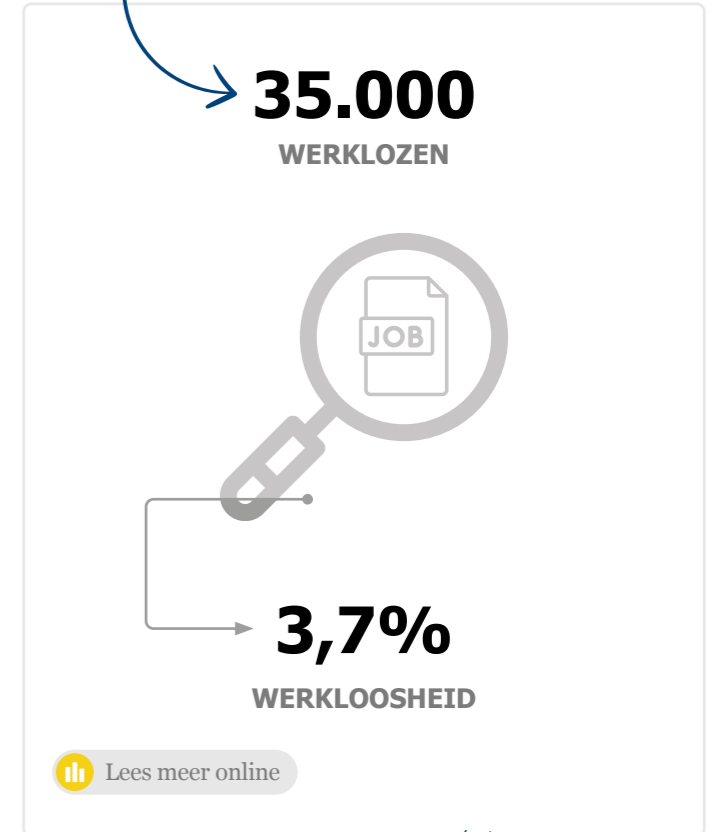
Het pijltje geeft telkens aan of er sprake is van een toe- of afname van de variabele. Voor meer inzicht in trends kunt u op het -teken klikken. Dan verschijnt een pop-up met een uitgebreidere toelichting. Het  icoon leidt je naar meer info op onze website.

*Arbeidsmarktspanning daalt iets, maar blijft op hoog niveau*

## ARBEIDSDEELNAME



*Werkloosheid ligt hoger dan een jaar geleden*



## ARBEIDSMARKTSPANNING

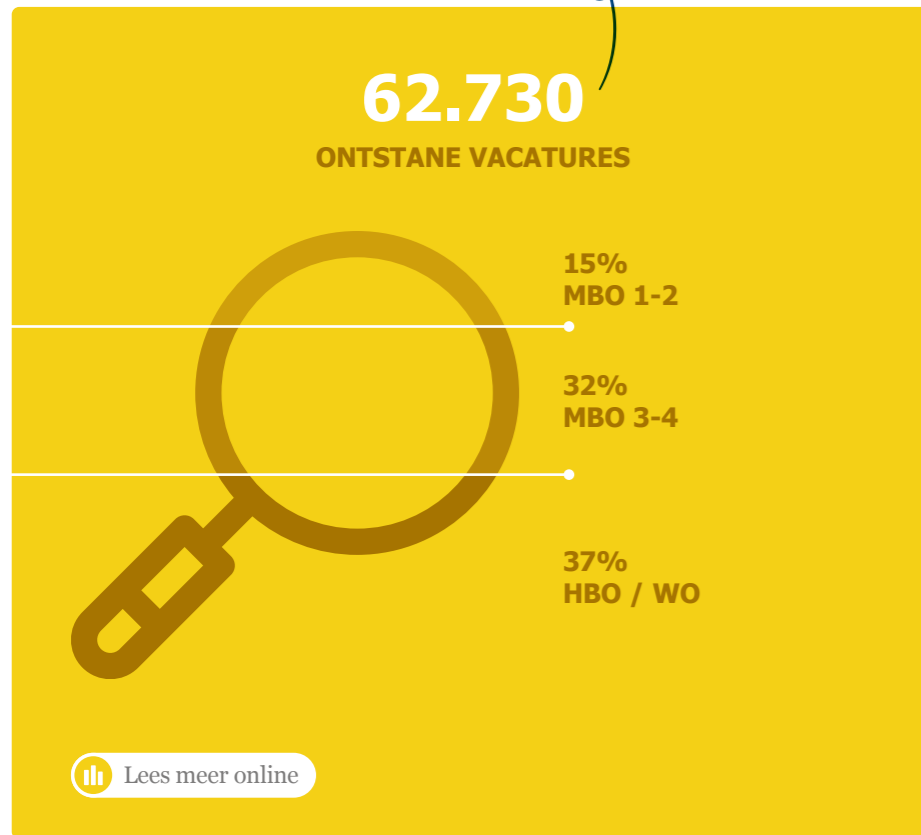


*Arbeidsmarktspanning blijft op hoog niveau*



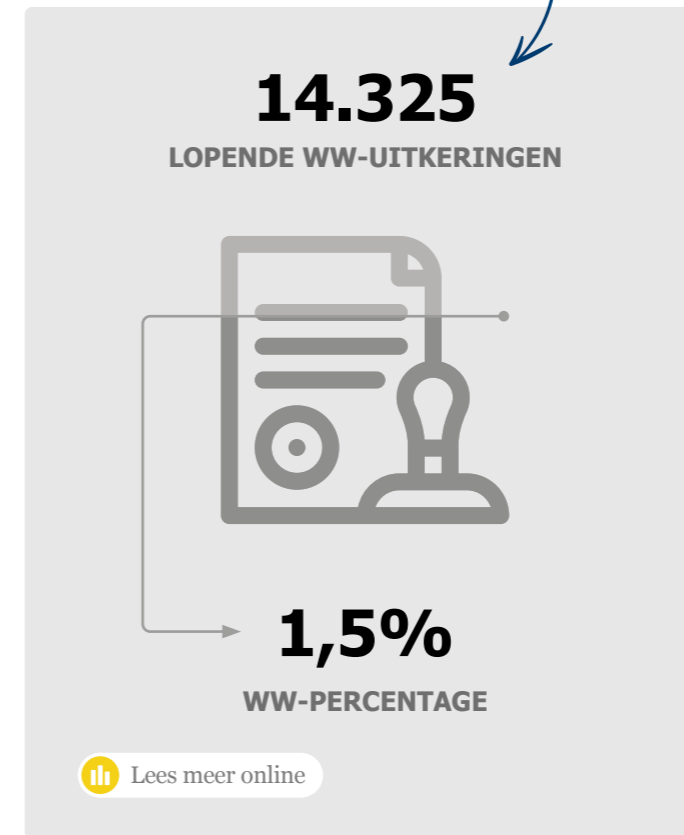
*De sector specialistische zakelijke dienstverlening kent het afgelopen kwartaal het grootste aantal online ontstane vacatures*

**VACATURES**



*Aantal ww-uitkeringen stijgt*

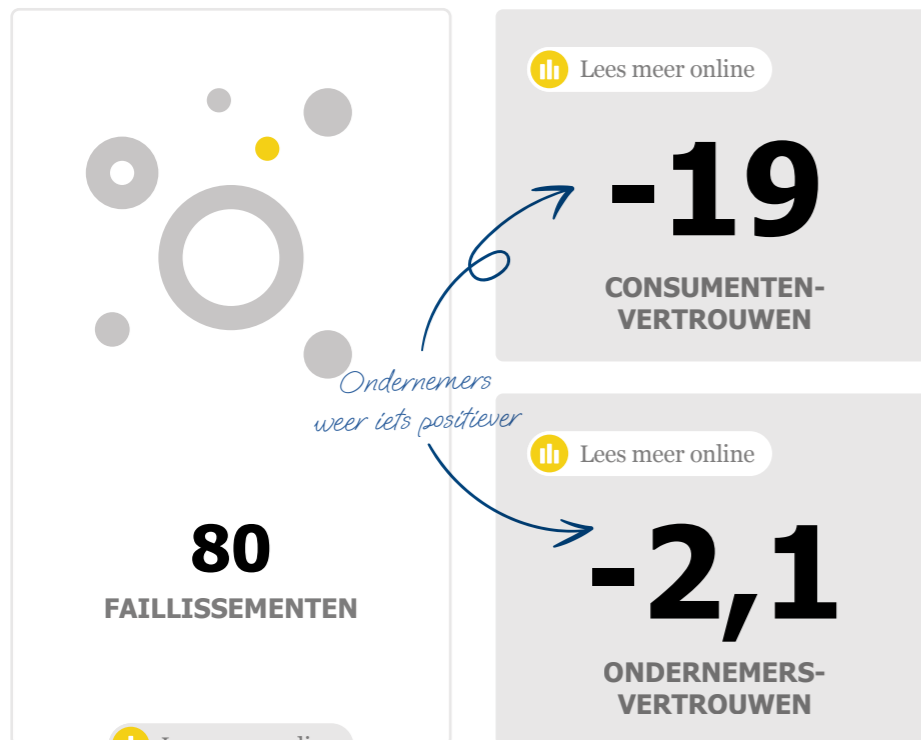
**WW-UITKERINGEN**



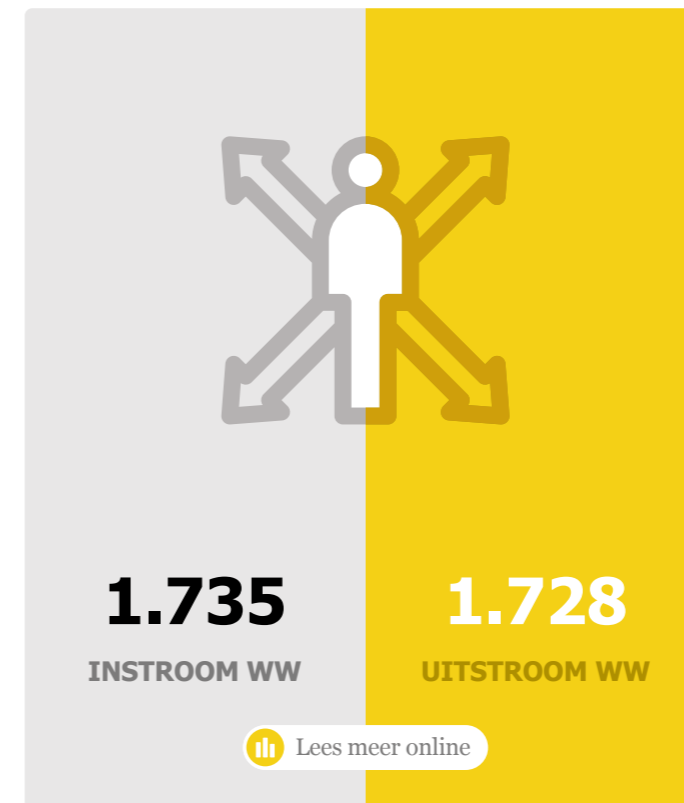
**GEREGISTREERDE WERKZOEKENDEN**



**ECONOMIE**



**PROGNOSES CPB**



# Klimaat voor levenlang ontwikkelen

Prof. dr. Jol Stoffers is hoogleraar en lector op het vlak van Employability en de Regionale Arbeidsmarkt aan de Open Universiteit en Zuyd Hogeschool.

Daarnaast is hij wetenschappelijk directeur van NEIMED, Sociaal Economisch Kenniscentrum in Limburg

**Prof. dr. Jol Stoffers heeft leven lang ontwikkelen zelf volledig geïntegreerd in leven en werk. Als manager HR bij een grote organisatie had hij na tal van opleidingen en cursussen behoefte aan nog meer verdieping, wat via een universitaire studie leidde tot een complete carrièreswitch: 'Ik werd docent, onderzoeker en later hoogleraar Employability aan de Open Universiteit en lector bij Zuyd Hogeschool. Die functies vragen vanuit hun aard dat ik onderzoek doe en publiceer. Zo word ik voortdurend uitgedaagd om me te verdiepen in nieuwe ontwikkelingen en te blijven leren. Ik bevind me daarmee natuurlijk in een bevoorrechte positie.'**

'In mijn werk en samen met mijn promovendi onderzoek ik onder meer hoe werkenden kunnen blijven bouwen aan hun employability en welke invloed leiderschapsstijlen daarop hebben. In theorie maakt leven lang ontwikkelen dat een medewerker in staat blijft om te participeren in werk en samenleving. Concreet aan de slag gaan met LLO vraagt echter heel wat van individu en werkgever. De veelzijdigheid en complexiteit van de veranderingen in bedrijf en samenleving zijn uitdagend. Het is niet vanzelfsprekend dat iedereen dat goed kan overzien en bijhouden.'

## MOTIVEREND

'Belangrijke motivator voor mensen die op latere leeftijd starten met een studie of opleiding, is dat het geleerde meteen toepasbaar en effectief is en dat het werk er beter door wordt. Dat betekent dat opleiden op het goede moment moet gebeuren. Ook is het belangrijk dat mensen met elkaar leren, zodat ze elkaar kunnen steunen en enthousiasmeren', aldus Jol Stoffers. Bedrijven, overheden en opleidingsinstellingen zouden goed moeten kijken hoe het verwerven van nieuwe kennis en kunde het best geïntegreerd kan worden in het dagelijkse werk. *Blended learning* en *learning on the job* horen daarbij. 'Om het leren en ontwikkelen aantrekkelijk te maken, moeten de momenten goed aansluiten bij het dagelijkse werk en slim getimed zijn. Het heeft weinig nut om iets aan te leren wat pas op lange termijn is toe te passen.'

## REKENING HOUDEN

Uiteraard verdienen ook de omstandigheden van de werknemer de aandacht. Is er tijd, zijn er middelen en mentale en fysieke ruimte om te blijven leren? Jol Stoffers: 'De levensfase met bijvoorbeeld zorg voor kinderen, een zieke partner of mantelzorg, speelt een belangrijke rol. Daarvoor bestaat in het leven lang leren onderwijs gelukkig steeds meer aandacht, het is een speerpunt bij de Open Universiteit en Zuyd Hogeschool. In de praktijk betekent het dat in de onderwijsprogramma's rekening gehouden wordt met een soms noodzakelijke onderbreking van de studie, dat er ook afgestemde leer- en toetsingsmethodes worden toegepast en dat onderdelen ook op afstand te volgen zijn.'

## DOORSLAGGEVENDE COMBINATIE

Voor werkgevers is het vaak een dilemma dat medewerkers dankzij scholing en opleiding eenvoudig kunnen overstappen naar een ander bedrijf. Echter een medewerker die niet geschoold wordt, kan op den duur sowieso steeds minder bijdragen. Jol Stoffers daarover: 'In deze tijden van extreme krapte op de arbeidsmarkt is het vooral belangrijk dat werkgevers en

leidinggevend investeren in medewerkers: binden en boeien. Naast de arbeidsvoorwaarden blijken vooral leiderschapsstijl, organisatiecultuur en continue aandacht voor ontwikkeling bepalend om als werkgever aantrekkelijk te blijven. Oprechte aandacht voor medewerkers en een verbindende manier van leidinggeven kunnen ervoor zorgen dat werkgevers het verschil maken.'

## VERTROUWEN EN VEILIGHEID

Het onderzoek van Jol Stoffers en zijn collega's richt zich onder andere op de relatie tussen leiderschap en employability: 'Verschil in perspectief en referentiekader tussen leidinggevende en medewerker, uiteenlopende communicatiestijlen, ervaringen uit het verleden: het kan allemaal ruis veroorzaken. Het is essentieel dat er in een organisatie sociale veiligheid is, waardoor er een open gesprek gevoerd kan worden over nieuwe ontwikkelingen en hoe die geïncorporeerd kunnen worden. Niet iedere medewerker hoeft daaraan op dezelfde manier bij te dragen; in een succesvolle werkomgeving zijn mensen complementair aan elkaar, is nagedacht over werkverdeling en kansen om delen van de bedrijfsprocessen al dan niet te automatiseren, te robotiseren of uit te besteden. Van leidinggevend wordt in zo'n cultuur het nodige gevraagd. Zij moeten processen kunnen analyseren en tegelijk beseffen dat het draait om *personal leadership*: het vermogen om verbinding met medewerkers en de omgeving aan te gaan.'

**“Oprechte aandacht voor medewerkers en een verbindende manier van leidinggeven kunnen ervoor zorgen dat werkgevers het verschil maken.”**



# Invloed op leven en loopbaan

Prof. Dr. Marinka Kuijpers is sinds 2013 bijzonder hoogleraar 'Leeromgeving en Leerloopbanen' aan de Open Universiteit.

Daarnaast is zij directeur van het trainingsbureau 'Loopbaangroep'. Zij is in 2003 gepromoveerd op onderzoek naar loopbaancompetenties in het kader van een leven lang ontwikkelen van werknemers.

De aandacht voor leven lang ontwikkelen neemt toe, zeker in het licht van de krappe arbeidsmarkt. Veertig jaar na de introductie is de manier waarop invulling gegeven kan worden aan leren en ontwikkelen echter nog steeds niet uitgekristalliseerd. 'Het accent ligt op wat er hier-en-nu nodig is, een soort ehbo', aldus prof. dr. Marinka Kuijpers. 'Dat kan anders. Vanuit maatschappelijk, menselijk én loopbaanperspectief is het belangrijk om tijdig en continu een open gesprek te voeren om de context van de organisatie te verbinden met persoonlijke doelen en waarden van medewerkers.'

Prof. dr. Marinka Kuijpers en dr. Aniek Draaisma onderzochten de manier waarop organisaties leven lang ontwikkelen vormgeven in visie, borging en uitvoering. 'Het accent ligt op leren met het oog op arbeidsmobiliteit en op wat nodig is voor de organisatieontwikkeling: het verwerven van kennis en vaardigheden. Leven lang ontwikkelen wordt minder geassocieerd met het ontplooiën van persoonlijke mogelijkheden en drijfveren die aansluiten bij toekomstig werk, ontwikkeling is een langduriger proces van persoonlijke groei dat ook samenhangt met verandering van waarden.' In het licht van ontwikkelingen in de samenleving en het vakgebied van de organisatie zijn zowel leren als ontwikkelen belangrijk. Marinka Kuijpers onderzoekt hoe individuen en de organisaties waar ze (gaan) werken, daar nog beter vorm aan kunnen geven.

## ZELFREGIE

Kuijpers draagt bij aan onderzoek naar leven lang ontwikkelen, waarin nagegaan wordt hoe het komt dat sommige mensen uit kwetsbare groepen wél deelnemen aan formeel of informeel leren, terwijl dat bij deze groepen minder voorkomt. 'Vervolgens willen we achterhalen hoe beleidsinterventies kunnen bijdragen aan een leercultuur voor deze groepen.' Het onderzoek start bij het gesprek met mensen uit kwetsbare groepen in organisaties en in de regio die wél stappen hebben gezet: 'Omdat enquêtes en interviews niet goed werken bij deze mensen, gebruiken we een card sorting techniek om inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren die hebben gemaakt dat iemand is gaan leren. Deze techniek draagt bij aan zelfinzicht en zelfregie. Want daar gaat het om: zelfregie op gezondheid, geluk en organisatie- en maatschappelijke doelen.'

## CONVERSION FACTORS

'Wat we eerder ook al vonden bij mensen op hbo-niveau: de mogelijkheden om eigen regie te nemen bestaan vaak wel, maar er zijn geen ideeën. Wij proberen daarom te formuleren hoe mensen die niet in ontwikkeling zijn, in een positie komen waarin ze kunnen ontwikkelen en dat ook daadwerkelijk gaan doen. Tijd, financiële steun en dergelijke kunnen helpen, maar het is niet zo dat mensen starten met leren en ontwikkelen als werkgevers tijd en geld geven. Als ze van de mogelijkheden gebruik maken, zonder connectie met de toekomst van de organisatie heeft dat geen meerwaarde voor het bedrijf. Daadwerkelijk werken aan je ontwikkeling is een heel andere stap. Uit onderzoek naar intrinsieke motivatie (Deci & Ryan) blijkt dat mensen pas echt in beweging komen als zij relatie, competentie en autonomie ervaren – dus een mate van verbonden zijn, eigen vermogen en vrijheid.'

## LOOPBAANCOMPENTIES DIE MAKEN DAT MENSEN ÉCHT AAN DE SLAG GAAN MET LLO

- **Motievenreflectie:** nadenken/praten over ervaringen die emotie oproepen om wensen en waarden te achterhalen.
- **Kwaliteitenreflectie:** nadenken/praten over (te ontwikkelen) sterke kanten op basis van ervaringen.
- **Werkexploratie:** onderzoeken van eisen, waarden, mogelijkheden en ontwikkelingen in werk en de opleidingen die hiervoor nodig zijn.
- **Loopbaansturing:** proactief stappen zetten in het ontwikkelen en profileren van kwaliteiten op basis van motieven voor nieuwe mogelijkheden in de toekomst.
- **Netwerken:** opbouwen, gebruiken en onderhouden van contacten die van belang zijn voor de ontwikkeling van de loopbaan.

## WERKEN AAN EEN LEERCULTUUR

Leven lang ontwikkelen komt voort uit de noodzaak om als organisatie én als individu om te gaan met en voor te sorteren op ontwikkelingen in het vakgebied en de maatschappij. Om medewerkers daarin mee te nemen kunnen organisaties starten met een dialoog. In ons onderzoek zien we slechts een enkel voorbeeld hoe organisaties ontwikkeling in het licht van de toekomst zien. In dit voorbeeld worden één of meer groepjes samen met medewerkers, staf en management gevormd om te bespreken wat de ontwikkelingen betekenen voor wat er in de organisatie geleerd moet worden. Dat is het gesprek over de toekomst en hoe daarop te anticiperen. Marinka Kuijpers: 'Dat wil nog niet zeggen dat je met zo'n gesprek de persoonlijke doelen en organisatiedoelen met elkaar verbindt. Als je de dialoog aangaat, dan zeg je: wij gaan als organisatie deze kant uit en dat betekent dat dit en dat geleerd/ontwikkeld moeten worden, gevolgd door de vraag wat jij als medewerker hieraan wilt en kunt bijdragen. Dan kunnen mensen eigen regie pakken ten dienste van de ontwikkeling van de organisatie. Dat is niet nieuw en klinkt logisch, maar het is blijkbaar ontzettend moeilijk om er balans in te brengen.'

## VAN WINST NAAR WAARDE

'Werkgevers zouden aandacht en ruimte moeten geven voor het onderzoeken en ontdekken. Mijn pleidooi is ook om daarbij breder te kijken dan de eigen organisatie. Elke organisatie moet zich immers ook verhouden tot de samenleving en heeft naast economische doelen van mens en organisatie ook te maken met de zingevingdoelen van medewerkers. Heel concreet: als je de zingeving minder aandacht geeft, raken mensen sneller burn-out en moeten de andere medewerkers dat werk erbij nemen, met het kans op een domino-effect. Het betekent dat er ook een gesprek gevoerd moet worden over wat die medewerker met diens kwaliteiten wil bijdragen aan wat nodig is in de samenleving. Ik ben ervan overtuigd dat een bedrijf dat meer doet aan zingeving ook economisch geholpen wordt. Als organisatie, maar ook de individuele medewerker doet dan immers geen dingen waar je eigenlijk niet achter staat of die je niet kunt. Omdat je niet iets doet waar niemand wat aan heeft, bouw je aan een duurzame leercultuur met duurzame loopbanen. Langzamerhand wordt die waardencultuur steeds belangrijker: we bewegen van winst naar waarde.'

Broek, S., Van der Linden, J., Kuijpers, M., & Semeijn, J. (2023). What makes adults choose to learn: factors that stimulate or prevent adults from learning. *Journal of Adult & Continuing Education*, 29(2), 620-642. DOI: 10.1177/14779714231169684

Broek, S., Kuijpers, M., Semeijn, J. & Van der Linden, J. (2024). Conditions for successful adult learning systems at local level: Creating a conducive socio-spatial environment for adults to engage in learning. *International Journal of Lifelong Education* 43(2-3), 200-223. DOI:10.1080/02601370.2024.2338366

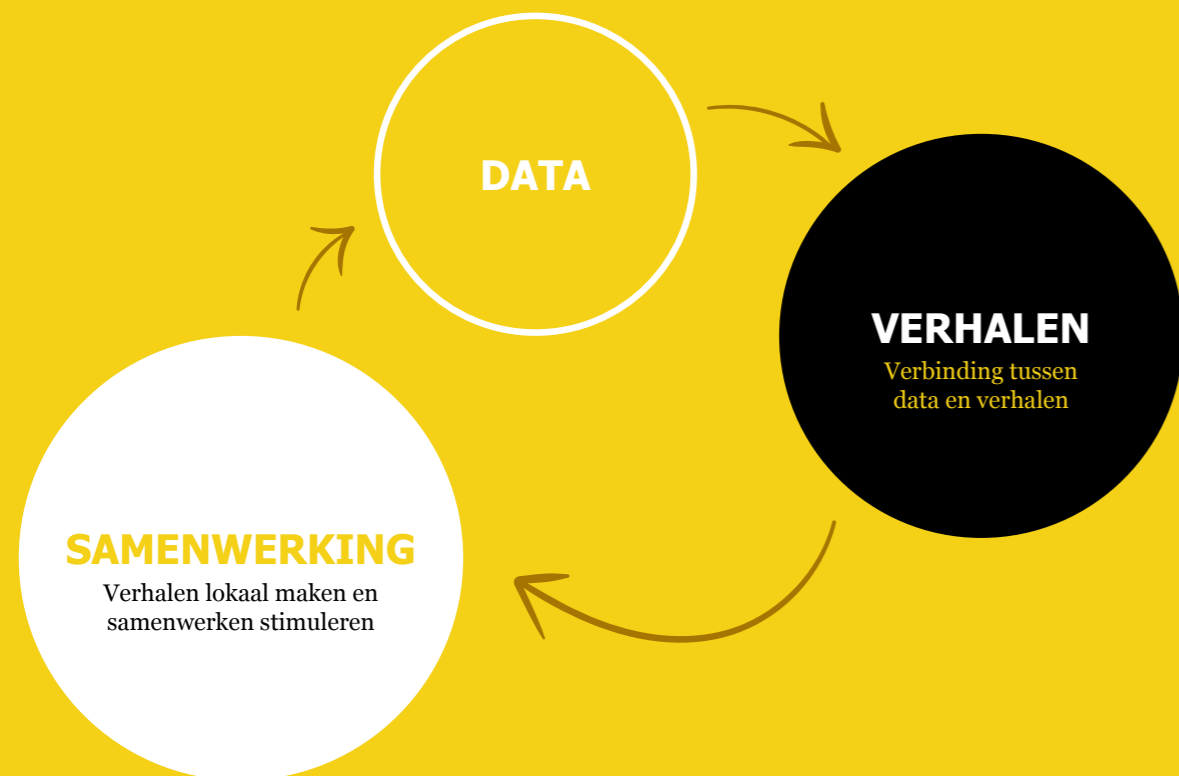
Buiskool, B.-J., Mazereeuw, M., Semeijn, J. H. & Kuijpers, M. A. C. T., (2023). Towards a conceptual model for lifelong development for workers based on the capability approach. IAEVG-paper.

# DAAROM ARBEIDSMARKTINZICHT

ArbeidsmarktInZicht geeft een boost aan datagedreven beleidsontwikkeling. Dat maakt AIZ sinds 2018 tot het toonaangevende online platform voor iedereen die invloed heeft op ontwikkelingen in de arbeidsmarkt. 8 provincies en 11 arbeidsmarktregio's maken al gebruik van de grensverleggende mogelijkheden. Zij dragen daarmee bij aan de voortdurende doorontwikkeling van het platform. Inmiddels is AIZ uitgegroeid tot een community waarin dialoog en uitwisseling plaatsvindt over de grote vraagstukken van economie, arbeidsmarkt en onderwijs.

Wij geloven in de kracht van verbinding en samenwerking. Wij verzamelen en bundelen data over economie, arbeidsmarkt, competenties en onderwijs en brengen ze met elkaar in verbinding. Dankzij de data en de duiding verbeteren, verdiepen en veranderen beleidsontwikkeling en resultaatgerichte acties. Community-vorming versterkt deze ontwikkeling. Dankzij door ons geïnitieerde uitwisseling en samenwerking rond gedeelde vraagstukken groeit het effect van datagedreven beleidsontwikkeling. Dat heeft zowel regionaal als lokaal en interregionaal een positieve impact.

Gebundelde data geven antwoorden,  
gebundelde inzichten brengen oplossingen.



*ArbeidsmarktInZicht  
ondersteunt de provincie  
bij het analyseren en het  
succesvol aanpakken  
van lokale en regionale  
arbeidsmarkt vraagstukken.*