

'Op het scherpst van de snede'

Leven Lang Ontwikkelen in de energietransitie?



evaluatie van de pilot van SER Noord Nederland 2019– 2022



CAB Groningen
16 maart 2022



Inleiding

SER Noord Nederland is in 2019 begonnen met een pilot Leven Lang Ontwikkelen. De arbeidsmarkt werd ook in Noord-Nederland steeds krappere, waarbij er grote verschillen waren tussen sectoren. Sommige sectoren hadden mensen te kort, anderen (op termijn) te veel. Deze nieuwe banen – die vooral in de energietransitie werden voorzien – maken een nieuw perspectief op functies, skills en ontwikkelen heel relevant.

De pilot is bedoeld om op het scherpst van de snede te testen en te oefenen hoe deze opgave het best georganiseerd en uitgevoerd kan worden. Leven Lang Ontwikkelen, een concept dat al ruim 2 decennia bestaat, was de inzet. Het doel van de pilot was dus nadrukkelijk niet om grote groepen mensen te matchen op de arbeidsmarkt. Maar veel meer om te onderzoeken welke werkwijzen, factoren en omstandigheden stimulerend werken en welke frustrerend als het gaat om een *leercultuur* bij bedrijven en *ontwikkelattitude* bij mensen te ontwikkelen. Beide centrale thema's in Leven Lang Ontwikkelen. De evaluatie richt zich dan ook met name op deze twee noties. Die zouden idealiter leiden tot een duurzame opleidingsinfrastructuur die Leven Lang Ontwikkelen in de toekomst.

Er is veel geleerd in deze pilot, van dingen die liepen zoals gepland, maar ook van zaken die anders liepen dan bedoeld en verwacht. Dat was precies de opzet van de pilot 'Op het scherpst van de snede'.

De pilot heeft vier belangrijke doelen:

1. **Organiseren van een duurzame opleidingsinfrastructuur** om werkenden om- en bij te scholen op het gebied van nieuwe technieken en technologie energietransitie .
2. Doen van **onderzoek en monitoring** om kritische succesfactoren en knelpunten in kaart te brengen, bedoeld om bij te stellen zodat vervolgaanpak duurzaam succesvol kan verlopen.
3. Concreet bijscholen van *50 werkenden* binnen bedrijven (TI branche en Bouw) op gebied van energietransitie (nieuwe technieken; digitale skills, etc.) en opleiden van *40 werkzoekenden* (20 statushouders en 20 overige werkzoekenden, waarvan een deel laag opgeleid en laaggeletterd zijn, dan wel een taalachterstand hebben i.v.m. een ander land van herkomst). Met deze deelnemers van de pilot wordt ervaring opgedaan voor bredere uitrol binnen en buiten de sector.
4. Bevorderen **leercultuur** binnen de deelnemende Groningse bedrijven en **lerende houding werknemers** (de kern van leven lang ontwikkelen is dat werknemers en bedrijven blijvend investeren in scholing op het gebied van technologische ontwikkelingen binnen hun branches).

Het accent van de evaluatie ligt op de punten 1 en 4. Punt 3 is het platform – de omgeving waarin de duurzame opleidingsinfrastructuur en de leercultuur en lerende houding van werknemers waarbinnen dit gebeurt. De evaluatie zal dus vooral ingaan op de kwalitatieve ontwikkeling, wat is er gebeurt, waarom en hoe werkt dat. De aantallen zijn minder belangrijk.

De evaluatie is opgezet om ook tijdens de pilot al feedback te geven, zodat de pilot kon worden aangepast en verbeterd. De onderzoekers hebben gedurende de pilot regelmatig tussenevaluaties geleverd aan de stuurgroep met conclusies en aanbevelingen, zodat zo snel mogelijk verbeteringen in de pilot kunnen worden aangebracht.

Arbeidsmarktontwikkelingen en energietransitie

De technieksector vormt een belangrijke pijler onder de regionale economie van Groningen. Binnen de hrm-vraagstukken in de sector spelen een aantal ontwikkelingen (kwantitatief en kwalitatief):

- Het grote aantal vacatures dat openstaat, een grote vraag en te weinig aanbod;
- De komende neemt de vervangingsvraag toe ('vergrijzing' personeel) en de (reguliere) instroom staat onder druk (ontgroening);
- Kwalitatieve mismatch: technologische ontwikkelingen gaan erg snel, er moet geschoold worden om nieuwe skills te verwerven;
- Het ontwikkelen van een actieve leercultuur in de bedrijven in het licht van de vorige punten;
- Het ontwikkelen van een lerende houding bij werknemers om zich continu bij te scholen.

uit :projectplan pilot energietransitie

De pilot is bedoeld om nieuwe en andere werkwijzen en samenwerkingsvormen te testen, op het scherpst van de snede, om te onderzoeken wat stimuleert en wat frustriert om Leven Lang Ontwikkelen in te zetten in de regionale arbeidsmarkt

De energietransitie heeft veel (nieuwe) banen, die vooral door mensen uit andere sectoren of mensen zonder werk moeten worden ingevuld. Deze functies zijn grotendeels nieuw, dat betekent dat bedrijven en medewerkers skills moeten leren. De opdracht ligt dus zowel bij de vraagkant (werkgevers en zittend personeel), als bij de aanbodkant (mensen zonder werk of uit andere sectoren waar een ruime arbeidsmarkt is. De banen blijven voortdurend in ontwikkeling waardoor een levenlang ontwikkelen noodzakelijk zal zijn, zowel voor bedrijven in termen van 'leercultuur' als bij de nieuwe medewerkers in termen van 'ontwikkelattitude'.

De landelijke SER heeft een **actieagenda Leven Lang Ontwikkelen** opgesteld in 2018. Hierin worden dezelfde overwegingen en ambities genoemd.

De SER Actie-agenda LLO richt zich op het versterken van de leercultuur in Nederland. Eén van de doorbraakthema's daarvoor is het beter zichtbaar maken en waarderen van vaardigheden, competenties en kennis (skills) van werkenden en werkzoekenden.

Europese beleidsinitiatieven zijn erop gericht een meer systematische aanpak van validatie te bevorderen, om de zichtbaarheid en de waarde te vergroten van het leren dat buiten de formele onderwijs- en opleidingsstelsels plaatsvindt.

Organisatie van de pilot

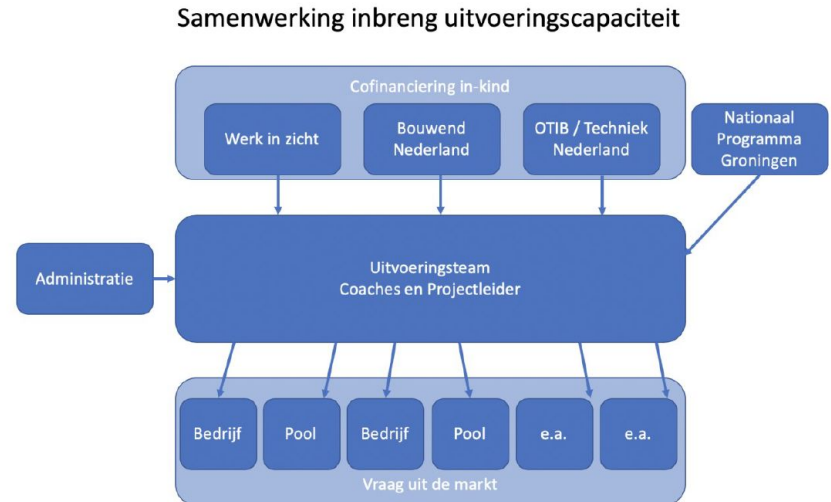
Er is een **Regiegroep**, het **samenwerkingsverband**, die bestaat uit landelijke, regionale en lokale kaders die gelden voor de respectievelijke deelnemende partijen: sociale partners, Techniek Nederland, O&O fondsen, UWV, provincies en gemeenten.

Daarnaast is er een **Stuurgroep**. Deze houdt zich bezig met de tactisch-operationele zaken van het project en neemt beslissing over lopende en urgente zaken. De Stuurgroep heeft het mandaat van het Samenwerkingsverband en legt verantwoording af aan het Samenwerkingsverband en komt 8 keer per jaar bij elkaar.

In de Stuurgroep zitten vertegenwoordigers vanuit:

- SER Noord-Nederland
- FNV (met actieve lijn naar CNV en de Unie);
- Bouwend Nederland;
- O&O fonds OTIB;
- UWV;
- Centrumgemeente Groningen / Werk in Zicht / Provincie Groningen
- SER Nederland

projectleider en arbeidsmarktcoaches. Zij schakelen door de branche en O&O-fonds erkende scholingsorganisaties binnen de provincie die de daadwerkelijke scholing uitvoeren. Mbo's zijn hierin nadrukkelijk partner om scholing te kunnen certificeren en mogelijk te documenteren. Er is een gezamenlijke verantwoordelijkheid om de werkzoekenden die geschoold worden te plaatsen bij een aantal bedrijven binnen de branche. Zij hebben korte lijnen met zowel het brede samenwerkingsverband als de stuurgroep (deels overlappend).



Motivatie van stakeholders bij aanvang van de pilot

Aan het begin van de pilot zijn gesprekken gevoerd met alle relevante stakeholders (de stuurgroep) over de motivatie om mee te doen en de verwachtingen over de opbrengst van de pilot. Dat leverde het volgende inzicht op:

1. De verschillende leden van de stuurgroep hebben elk hun eigen belang en interesse in het project.
 - a. Provincie Groningen: het stimuleren van mobiliteit tussen de sectoren. Het risico teveel scholing binnen de sector.
 - b. Gemeente Groningen: werkgevers en zittend personeel. Ruimte voor instroom voor mensen die uit de bijstand komen.
 - c. UWV: experiment door mensen in nieuwe omgeving te plaatsen. LLO onder de aandacht brengen.
 - d. Techniek Nederland: leren waar valkuilen en succesfactoren bij ontwikkelen een leercultuur en ontwikkelattitude. Hun achterban is al overtuigd van het nut van levenlang ontwikkelen.
 - e. BouwendNederland: vindt het belangrijk om in de pilot mee te doen om dezelfde reden. BN geeft zij aan dat de achterban minder urgentie voelt om veel nieuwe (zij)instroom te organiseren.
2. Dat werpt de vraag op wat verwacht kan worden in de pilot, welke activiteiten zijn relevant en waarop wordt gestuurd. Dat zou meer kunnen gaan over de verbinding tussen de verschillende 'losse' projecten, dan in de projecten zelf. De eerste projecten van de pilot zijn conventioneel en kort cyclisch: levenlang ontwikkelen is niet zichtbaar. Er zou ook begin kunnen worden gemaakt met trajecten die relevant zijn voor een groter deel van de werkzame carrière. Ontwikkeltrajecten van enkele jaren, met een meer open einde en een langere horizon. Beide type projecten zijn in de pilot niet aanwezig.
3. Er zijn nog weinig bedrijven betrokken. Aan het begin van de pilot werd verondersteld dat bedrijven graag zouden meedoen. Pas in de tweede ronde zouden bedrijven actief moeten worden benaderd, op basis van nog te benoemen kenmerken. .
4. Er zijn ook nog weinig werknemers of werkzoekenden geïdentificeerd die een acute behoefte hebben aan trajecten in het kader van Leven Lang Ontwikkelen in de energietransitie.

De eerste conclusie aan de start van de pilot

- a. de urgentie is niet zo groot als werd verondersteld eind 2019.
- b. het is nog niet voldoende helder wat nu precies georganiseerd zou moeten worden:
 1. arbeidsmarkt- of scholingstrajecten,
 2. verbinding tussen deze trajecten of
 3. juist nieuwe nog te ontwikkelen langlopende trajecten,
- c. dat de noties van **leercultuur en ontwikkelattitude** die in het projectplan nadrukkelijk worden genoemd als doelen van de pilot misschien **nog te abstract** zijn en meer geoperationaliseerd zouden moeten worden,
- d. dat de stuurgroep nog aan kracht zou kunnen winnen als er meer duidelijkheid en overeenstemming tussen de verschillende leden komt over deze drie bovengenoemde punten.
- e. Leven Lang Ontwikkelen is **niet geoperationaliseerd**.(zie punt b en c).
- f. Crossover is gevraagd om een actieonderzoek te doen, omdat het **lastig was bedrijven te vinden voor deelname aan de pilot**. Dat had twee doelen, bedrijven binden aan de pilot en een beter beeld krijgen van wat de vraag was van bedrijven.
- g. De uitbraak van **Corona** zorgde voor vertraging. Veel bijeenkomsten en workshops konden niet of alleen digitaal doorgaan. Al snel werd duidelijk dat persoonlijk contact belangrijk was voor betrokkenheid van bedrijven bij de pilot.
- h. In het begin is gezocht naar de beste invulling van projecten in de pilot. Daarbij zijn de volgende opties geprobeerd:
 - bestaande projecten uit andere regio's naar het Noorden brengen
 - bestaande projecten uit andere sectoren in de energietransitie brengen
 - matchingsinstrumenten inzetten
 - informatie-systemen ontwikkelen
 - netwerkbijeenkomsten organiseren.

Wat er nog meer gebeurd?

Naast de moeilijke start hebben zich ook een aantal andere gebeurtenissen voltrokken die consequenties hadden voor de pilot en daarmee ook voor de evaluatie:

- Tijdens het project is er een nieuwe projectleider gekomen. Dat heeft ook een positief effect gehad omdat het daardoor ook noodzakelijk was voor de nieuwe projectleider om de pilot opnieuw op opzet en ontwikkeling te beoordelen. De overgang is verder soepel verlopen.
- Omdat in de aanvang van de pilot veel geprobeerd is, was het voor de onderzoekers lastig om te weten wie betrokken was bij projecten, of het project zou doorgaan en voor wie het bedoeld was.
- Het bleek door de uitgelopen planning ook moeilijk om de oorspronkelijke opzet van vragenlijsten bij deelnemers door te voeren. Dat had deels te maken met de inzet van andere onderzoekers bij Werkfit.
- De projectondersteuner Mein Bish heeft haar afstudeeronderzoek geschreven over Leven Lang Ontwikkelen bij MKB - bedrijven. Dit heeft ook relevante informatie opgeleverd voor de pilot en de stuurgroep.
- **De evaluatie heeft vanwege deze redenen steeds meer een kwalitatief karakter gekregen. Dat past ook heel goed bij de opzet van de evaluatie, namelijk onderzoeken wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Daarbij levert kwalitatief onderzoek veel meer inzicht dan alleen cijfers.**

De projecten van de pilot

project	omschrijving	stand van zaken	beoordeling
Deloitte	skills matches	afgesloten	voldoet niet
Center Data Berenschot	skills matches	loopt	is vooral voorbereidend
werkfit Fit voor Techniek	werknemersvaardigheden voor statushouders	loopt, training afgerond carrousel bij werkgevers loopt	project loopt langzaam, moeilijke introductie kandidaten, uitval
Cross Over	actieonderzoek leercultuur met 10 bedrijven	afgerond	inventarisatie behoefte bij bedrijven, heeft vervolg in accelerator
Cross Over	accelerator	loopt	beperkte deelname, gebrek aan urgentie, te weinig cross-sectoraal
UWV-	app HBO/WO	on hold	kan later worden opgepakt. Nu plan voor sluitende aanpak.

Verborgen matches, Deloitte

Deloitte heeft in opdracht van het ministerie van EZ een data gedreven arbeidsmarktbenadering gericht op taken en competenties in aansluiting op het scholingsaanbod ontwikkeld, die zij ook voor de energietransitie in de pilot hebben aangepast.



VAN FUNCTIEPROFIEL NAAR EEN SKILLSPROFIEL

Door te kijken naar taken en competenties kunnen werkgevers en werkzoekenden op een nieuwe manier de passendheid van een functie bij de capaciteiten van de werkzoekende benaderen. Dat biedt nieuw perspectief.



GEMEENSCHAPPELIJKE AANPAK

Hiervoor is een gemeenschappelijke taal nodig om taken, vaardigheden (skills) en competenties te benoemen. Een data gedreven arbeidsmarktaanpak vraagt om een systeemverandering en kan alleen slagen indien werkgevers vacatures op eenduidige wijze vertalen naar taken, skills en/of competenties en het onderwijs een skills gedreven opleidingsaanbod ontwikkelt dat daarop aansluit.



DATA EN ANALYSE

Door data over functieprofielen (afkomstig uit ORBA, het grootste functiewaarderingssysteem van Nederland) en over ruimte / krapte beroepen te verzamelen en te analyseren kunnen zogenoemde 'verborgen matches' gevonden worden.



BIJ- / OMSCHOLEN OF (HER)OPLEIDEN

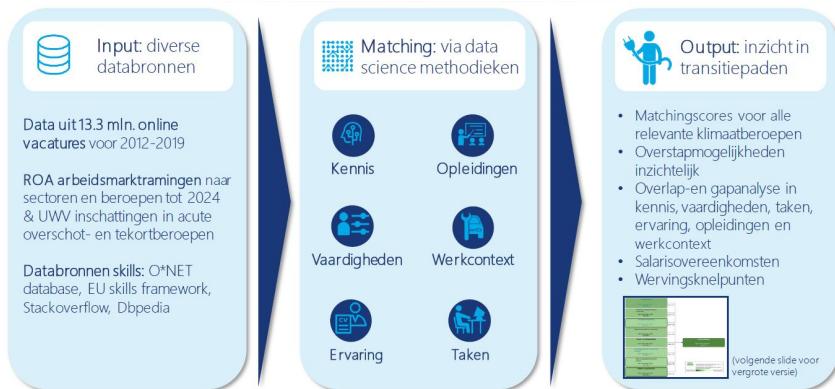
Het aanbod van scholing en opleiding moet aangesloten worden op de behoefte aan / de vraag naar bepaalde skills, die voortkomt uit de data analyse.

conclusies

- De tool is eigenlijk een drietrapsraket. De eerste trap is de analyse van de skillsgap. De tweede trap is de match met Sonar of een andere database. De derde trap is de benadering van de mogelijke kandidaten om de skillsgap echt goed vast te stellen. Daarna volgt een opleidingsplan.
- Een groot probleem is daarbij dat de tool met andere functietitels werkt dan die van het UWV.
- Het blijkt dat een hoog percentage matches niet betekent dat er snel een passende match kan worden gemaakt. In die zin schiet de tool nog tekort omdat er geen rekening wordt gehouden met verplichte certificaten of opleiding en ervaring.
- Het is daarom op dit moment lastig vast te stellen hoeveel echt verborgen matches de tool oplevert. Als er rekening wordt gehouden met een aantal extra relevante kenmerken zoals leeftijd, opleiding en uitkeringstype, daalt het aantal kandidaten heel snel.

skills matches, Berenschot en Centerdata

In het vervolg van de tool die door Deloitte was ontwikkeld en niet voldeed aan de verwachtingen is door Berenschot en Centerdata een nieuw toot ontwikkeld. De tool brengt transitiepaden in beeld, dat zijn theoretische berekeningen die vooral aangeven dat er vaak overstapmogelijkheden te vinden zijn waar men het niet zou verwachten. Naast overstapmogelijkheden is het belangrijk te kijken naar de overlap en gap tussen de functies.



Conclusie:

Beroepsgroepen en sectoren

Het instrument bevat gedetailleerde data, die inzicht geven per functie. Voor beleid is echter ook data op grote lijnen (beroepsgroepen en sector) nodig. Het instrument zou zich daar nog in kunnen ontwikkelen. Dan is er op beleidsniveau een beter beeld. De detail-informatie geeft inzicht in trends, waar de kansen liggen om daar actie op ondernemen.

Maatwerk bieden versus generiek programma

Het geeft een goed beeld waar de hiaten zitten als het op onderwijs aankomt. Onderwijs moet hier maatwerk aanbieden. Dat is lastig, omdat het onderwijs vooral algemene vaardigheden leert. De data zouden vooral geschikt kunnen zijn voor privé-instituten en bedrijfsopleidingen die opleiden voor specifieke kennis en vaardigheden.

Motivatie en juiste instelling

Kennis en diploma's zijn een minder belangrijk criterium. Het belangrijkste is vooral de motivatie/ de juiste instelling. Het instrument zou nog ontwikkeld kunnen worden om ook dat aan te geven.

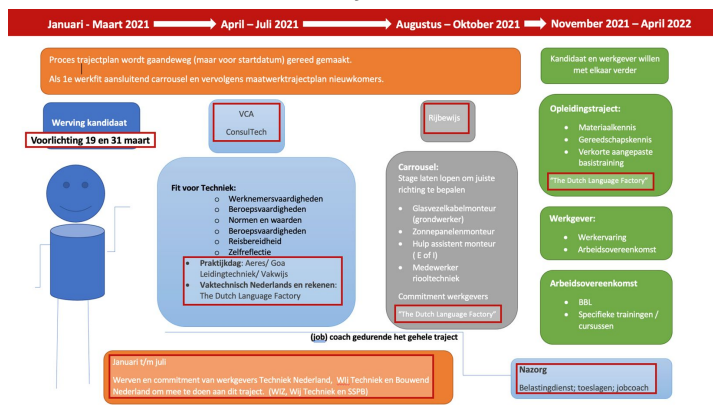
Zachte landing: fit voor techniek

Fit voor techniek is een voorschakeltraject voor nieuwkomers en bestaat uit drie onderdelen:

- Een trainingsprogramma van 3 – 4 maanden.
- Een carrousel van 6 weken in de installatietechniek.
- Een leerwerkplek in de installatietechniek.

Dat uiteindelijk moet leiden naar een uniform trainingsprogramma voor diverse branches.

Nieuwkomers ervaren grote taal- en cultuurbarrières om de Nederlandse arbeidsmarkt te betreden. Bedrijven ervaren problemen om nieuwkomers aan het werk te houden. Dit trainingsprogramma heeft veel aandacht voor taal en cultuur en voor werknemersvaardigheden, communicatie en kennis over onze Nederlandse bedrijven en werkcultuur.



Conclusies:

Selectie kandidaten door jobcoaches is lastig. Selectie van kandidaten gaat over motivatie, leren en technisch beroep. De jobcoach bepaalt of een kandidaat aan de eindtermen voldoet. Die kan goed inschatten of een kandidaat tegen het einde van zijn/haar traject voldoet aan de eindtermen. De jobcoach weet wat het werkveld nodig heeft.

Werkgevers eerder betrekken bij de vraag: waar moet een kandidaat aan voldoen qua eindtermen. Matching met vraag van bedrijven is lastig, ook de baan na afloop (cursus hoe ga je om met nieuwe medewerkers, oude nieuwkomers)

Als er meer uitstrooimogelijkheden (sectoren en beroepen) zijn kun je meer kandidaten meenemen. Er is een spanning tussen maatwerk (zoveel mogelijk aansluiten bij kandidaat en functie) vs. programma (hetzelfde programma).

- er is meer kennis van kandidaten nodig, ook over motivatie en beroepsperspectief
- er is meer kennis over vraag van werkgevers nodig over hun vraag (motivatie is heel belangrijk)
- er is een voortdurende afstemming tussen maatwerk per klant en uniforme aanpak van programma nodig

CrossOver actieonderzoek

Het actieonderzoek van CrossOver richt zich op het in kaart brengen van de knelpunten op het gebied van leren en leercultuur bij technische bedrijven (in de bouw en in de installatiebranche), met 10 werkgevers en 20 werkenden, die zelf de adviezen in de praktijk brengen.

Knelpunten voor het leren bij (kleinere) mkb-bedrijven. In hoeverre spreken de aanbieders van 'leerinterventies' de taal van de vakmensen en de directeurs van de (vaak kleinere) technische bedrijven?

1. **Ten minste 10 werkgevers (dga's) en 20 werkenden** hebben impactvolle acties uitgevoerd (of zijn aan het uitvoeren) die leiden tot leren i.h.k.v. de energietransitie. We stimuleren het leren van elkaar. Bij de werkenden in de bouw stellen we expliciet de vraag: wanneer zet jij je DI-budget in? Wat zou jou over de streep trekken?
2. **Adviezen en voorstellen voor haalbare initiatieven** om leren voor de energietransitie te bevorderen worden gedeeld met andere technische bedrijven in de regio. (In makkelijk deelbare vorm opgeleverd)

Leren is belangrijk, maar gebeurt nog onvoldoende

Werkgevers en werknemers vinden leren en ontwikkelen belangrijk. Er wordt nog te weinig en te vaak ad hoc geleerd, zonder plan of visie. vooral als het noodzakelijk is (verplichte certificering). Vakmensen maken amper gebruik van leermogelijkheden (geen eigen regie).

Doelen Leven Lang Ontwikkelen

Duurzaam inzetbaar zijn, vernieuwen & experimenteren, bij blijven & blijven draaien zijn de belangrijkste doelen voor leren in het MKB. Ondernemers noemen vooral *Vernieuwen en experimenteren* noemen ondernemers. Vakmensen noemen *bij blijven en duurzaam inzetbaar zijn*.

Bottlenecks

Medewerkers willen DI-budget niet inzetten (bouw). Geld en tijd (verlet). Bestaande programma's sluiten te weinig aan bij behoefte ondernemer en vakmannen of zijn niet goed te vinden

Leerbehoefte vakmensen: communiceren, kennis nieuwste producten, digitalisering op de werkplaats, leidinggeven en leerlingen begeleiden

leerbehoefte ondernemers: missie en visie, vertalen van inzichten naar concrete toepassingen in bedrijf, vaardigheden van medewerkers verbeteren, jongeren aantrekken en binnen houden.

Crossover accelerator

In het vervolg op het actieonderzoek is CrossOver verder gegaan met het **accelerator programma**. Van juni 2021 t/m maart 2022 liep het Accelerator programma in Groningen. In deze pilot gingen technische MKB ondernemers met elkaar een langere termijn commitment aan om in hun bedrijven concrete stappen te zetten die leiden tot duurzaam leren en ontwikkelen van vakmensen voor de energietransitie. Tijdens vier kwartaalsessies gingen ondernemers aan de slag met thema's rond leren en ontwikkelen en het werven van nieuwe technici.



De beoogde doelen zijn concrete acties, structuur en focus in het opleidingsbeleid, keuze uit regionale opleidingsinitiatieven en een netwerk

Conclusies:

Urgentie wordt weinig gevoeld, ondernemers zien het vooral als verantwoordelijkheid van de branche. Dat blijkt ook uit het wisselend en afnemend aantal bedrijven aan de bijeenkomsten.

Geen duidelijke eigenaar. Er is vaak geen HR afdeling en dus geen tijd en inzicht om de uitdaging goed op te pakken. De ondernemers zien ontwikkeling vooral als *hard skills* en hebben minder oog te hebben voor de persoonlijke ontwikkelwensen van een werknemer.

Er is geen simpele oplossing is om bedrijven aan te haken en te enthousiasmeren voor dit onderwerp. De opbrengst van de investering in leren is te ver in de toekomst. Noodzaak voor leren is er pas als het bestaande niet meer werkt. Persoonlijk contact en inspelen op iemands individuele situatie (bedrijven zijn een heterogene groep), én financiële compensatie zijn belangrijk om bedrijven over de streep te halen.

Vertrouwen

Het blijkt uit de gesprekken dat onderling vertrouwen noodzakelijk is voor samenwerking tussen bedrijven om Leven Lang Ontwikkelen op te zetten. Dat betekent niet dat er alleen vertrouwen tussen bedrijven in één sector is, dat kunnen ook concurrenten zijn. Het zijn vaak ook bedrijven in meerdere sectoren (keten) die elkaar goed kennen en vertrouwen.

app UWV

App Taem.io

De app van taem.io is gemaakt om inzicht te krijgen in de persoonlijkheidskenmerken van de mensen. De app kan worden ingezet om op basis van dit inzicht een betere match te kunnen maken met werk dat bij deze persoonlijkheidskenmerken past.

App in het proces

Niet alle hoger opgeleiden (900 in bestand UWV regio Noord) vinden zelfstandig een weg naar werk. De app is een toevoeging is voor werkcoaches wanneer zij werken met de doelgroep hbo-wo opgeleiden. Eerst vinden er de normale gesprekken plaats tussen kandidaat en werkcoach. Wanneer de werkcoach vermoedt dat deze persoon in aanmerking zou kunnen komen voor een baan in de techniek zal de werkcoach de motivatie kunnen toetsen mbv de app.

Wanneer blijkt dat op basis van persoonlijkheidskenmerken dat de kandidaat geschikt is kan deze verder met de werkcoach in gesprek over de mogelijkheden in de techniek. De app heeft geen follow-up, dat houdt in dat het alleen de persoonlijkheidskenmerken in beeld brengt.

Conclusies:

Op de vraag naar de de toegevoegde waarde en wat heb je dan als eerste kandidaten een profiel hebben ingevuld is geen duidelijk antwoord gekomen. Omdat de mensen die het profiel invullen de uitkomst niet hoeven te delen met hun werkcoach, kan deze er niet veel mee in een eventueel vervolg. Het ontbreekt aan een goede follow-up voor deze kandidaten. De app doet geen voorstellen waarin de kandidaat zich zou kunnen ontwikkelen, welke scholing dan geschikt zou kunnen zijn en welke banen er dan zijn of geschikt zijn.

Er is besloten de app niet mee te nemen als deelpilot om bovenstaande redenen.

Het UWV maakt een voor een sluitend traject voor de doelgroep hbo-wo, als zij-instromer in de techniek:

- Reguliere werkzaamheden UWV;
- Inzet van reguliere instrumenten door UWV;
- Vraag ophalen naar hbo-wo opgeleiden in de techniek;
- De bereidheid peilen bij de technische bedrijven tot het bieden van een arbeidscontract aan een zij-instromer;
- Welke kennis ontwikkeling is nodig bij de doelgroep?
- Welke werkzaamheden zijn regulier/wat is additioneel?

Ondernemers en Employability in een tijdperk van Leven Lang Ontwikkelen, onderzoek Mein Bish

Mein Bish, de projectondersteuner van SER NN schreef haar afstudeeronderzoek in het kader van de pilot. Dat leverde de volgende inzichten op:

- Inzetten op Leven Lang Ontwikkelen impliceert een langer **beheersproces**. Dit botst met effectual redeneren, de ad hoc mentaliteit van ondernemers, hun bedrijfsvoering en de manier waarop binnen deze bedrijven omgegaan wordt met ontwikkeling van medewerkers. Pas wanneer er ontwikkelbehoefte ontstaat door veranderingen in de markt en deze in de praktijk naar voren komt, dan wordt gekeken hoe, met welke middelen en in welke vorm wordt voorzien in bijscholing en training. Daarbij is het wel afhankelijk in hoeverre een ondernemer zelf de urgentie inziet van ontwikkeling en is de bedrijfsvoering een verlengde van de persoonlijkheid van deze ondernemer.
- De analyse van het gedrag van ondernemers laat **wel een lange termijn gedachte** zien waarbij zij inzetten op de continue ontwikkeling van medewerkers.
- Volgens ondernemers is **de werkcontext vele malen beter om mensen allround opgeleid te krijgen** dan werkzaam te zijn bij een veel groter bedrijf waar veel meer repeterende werkzaamheden voorkomen. Daarnaast ontvangen medewerkers bijscholing en training wanneer er behoefte aan is. Dit gebeurt op maat en vaak gezamenlijk waardoor het geheel aan ontwikkeling meer flexibel is.

Tussentijdse evaluaties

Tussentijdse evaluaties

Tijdens de pilot is er regelmatig zijn de tussentijdse evaluaties teruggekoppeld met de opdrachtgever, de projectleider en de stuurgroep. Dat was ook de opzet van de evaluatie. Er zouden niet alleen aan het eind conclusies en aanbevelingen moeten worden geformuleerd, maar zoveel mogelijk ook al tijdens het project om tot aanpassing en verbetering te komen tijdens de pilot. Zodat het geleerde nog tijdens de pilot kan worden gebruikt voor het resterende deel van de pilot.

Hieronder geven wij een overzicht van de tussentijdse evaluaties, daarbij vermelden we ook de aanpassingen en bijstellingen: **wat is er geleerd tijdens het project? in rood.**

Het gaat om een **nieuwe** ontwikkel- en leercultuur

De ontwikkel- en leercultuur zijn essentieel bij alle stakeholders. Dat betekent dat het om leren en ontwikkelen gaat. Deze zijn nu nog vrij abstract en voor veel partijen te vaag en onduidelijk. Door vooraf ook met werkgevers en werknemers te bespreken wat dat concreet betekent, bijvoorbeeld werkzekerheid op lange termijn (niet per sé in het huidige bedrijf maar ook in ander bedrijf, door garanties van werkgever).

Uitkomst:

Het actieonderzoek van Crossover is een goede stap om daar meer inzicht in te krijgen. We wachten de eerste resultaten af en laten dit punt terugkeren om te kijken of de begrippen voldoende duidelijk en minder abstract zijn dan voorheen.

Daarnaast Crossover levert een manier van werken op die geborgd moet worden.

Bespreken en uitwerken hoe we dat gaan doen.

Stuurgroep kan meer vernieuwing faciliteren

De stuurgroep zou dit kunnen faciliteren door meer experimenten toe te staan. Veel van de aangekondigde projecten tot nu toe zijn projecten van elders in het land die in Noord-Nederland (Groningen) worden geïntroduceerd, of van de ene sector in de andere worden overgebracht. Er wordt pas echt iets geleerd als er iets nieuws wordt geprobeerd. Dan is het ook beter te beoordelen, te meten en te evalueren of dat gelukt is of niet en wat daarbij heeft geholpen of heeft tegengewerkt.

Uitkomst:

Liever experimenten in kleinere groepen (dicht bij huis) dan grote arbeidsmarktvragestukken oplossen.

Experimenteren met:

- Knelpunten aangetroffen in de pilot zelf
- Dilemma's van de ondernemers
- Vraagarticulatie van doelgroepen

Inventarisatie van de knelpunten die je moet vertalen naar een concrete vraag uitmondend in een experiment -> Agendapunt iedere stuurgroepvergadering: Zijn er nog knelpunten die een goede uitkomst van de pilot belemmeren.

Schaal van individuele bedrijven is te klein, van de sector te groot

De stakeholders geven allemaal ook aan dat het voor veel (MKB) bedrijven voor elk afzonderlijk te moeilijk, te duur en te ingewikkeld is om dat zelf te doen.

De schaal van de sector, aan de andere kant, is te groot en te breed.

Kortom er moet een tussenniveau worden gevonden. Een cluster van enkele bedrijven de noodzakelijke schaal kan bieden. Daarbij is het niet van belang dat deze bedrijven allemaal uit dezelfde sector komen of uit dezelfde gemeente. Een gemeenschappelijk gevoel van nut en noodzaak is veel belangrijker.

Uitkomst:

Voorstel voor een tussenniveau:

Cluster van 10-15 bedrijven met de dezelfde vraag binnen een straal van 50 km.

Voorstel voor nieuw experiment:

Zet HRM'ers van verschillende bedrijven (uit dezelfde sector) in de regio bij elkaar en definieer gezamenlijke uitdagingen en knelpunten.

Projectmanager moet zich richten op identificeren van bedrijven

Voor de projectmanager lijkt dan ook een belangrijke rol weggelegd om deze bedrijven te identificeren en mee te nemen in de mogelijkheden van de pilot.

Hij zal zich dus meer moeten oriënteren op bedrijven in de energietransitie dan op trajecten en projecten in andere regio's en sectoren.

Bij de stakeholders in de pilot is genoeg kennis aanwezig om de projectmanager een vliegende start te geven door een aantal bedrijven aan te dragen die voordeel bij de pilot hebben.

Uitkomst:

De projectmanager gebruikt de warme relaties en inzet van de stakeholders uit branche en O&O-fonds om bedrijven te identificeren.

Dit item parkeren we: Wat in gang is gezet moet eerst goed kunnen gaan werken.

We moeten de geschiktste bedrijven vinden

Identificeer welke bedrijven koploper zijn, welke trendvolgers en wie achterblijvers.

De trendvolgers zijn het interessantst om mee samen te werken.

Koplopers doen het al en achterblijvers kosten te veel tijd energie.

Uitkomst:

We identificeren bedrijven die wel wat willen maar het zelf (nog) niet op kunnen pakken.
Het zijn bedrijven uit het peloton.

Dit item parkeren we: Wat in gang is gezet moet eerst goed kunnen gaan werken.

Het gaat om opeenvolgende activiteiten, niet om losse trajecten

De pilot krijgt meer handen en voeten als het om trajecten van opeenvolgende activiteiten gaat.

Dan zijn ook echt veranderingen te meten, maar ook condities en omstandigheden vast te stellen te faciliteren of frustreren.

Uitkomst:

Losse trajecten plaatsen in een overzicht over het geheel zou verhelderend kunnen zijn.

Om hieraan tegemoet te komen het volgende concept:

In de voortgangsrapportage van de SER-actieagenda LLO wordt gewerkt met 4 clusters van uitdagingen.

Deze 4 clusters en de beoogde resultaten daarvan zijn als basis gebruikt om onze experimenten bij de resultaten te plaatsen.

Belangrijk: Perspectief geven in de zin van borging en overdraagbaarheid.

Actieagenda ->

https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/thema/scholing-ontwikkeling/voortgangsrapport_levenlangontwikkelen.pdf

Realiseer het gevaar van 'gratis' trajecten

Blijven bedrijven ook na afloop van het project en de subsidie nog steeds doorgaan als ze het zelf moeten betalen?

Met andere woorden is er echt een nut en noodzaak voor LLO.

Uitkomst:

Blijvend aandachtspunt dat steeds meegenomen moet worden in de vraagstelling naar bedrijven.

Dit item parkeren we.

Er moet meer geëxperimenteerd worden om echt te kunnen leren

Durf meer te experimenteren. Ook als iets niets lukt wordt er geleerd. Als er betrokken bedrijven zijn kan er snel worden gestart met nieuwe trajecten.

Als er echt een probleem is (bij werkgevers en werknemers) is de bereidheid om risico's te nemen ook groter. Sterker nog de bereidheid om risico's te nemen is een belangrijke indicator voor 'geschikte' bedrijven voor de pilot.

Uitkomst:

is meegenomen bij faciliteren van vernieuwing door de stuurgroep

Leren is niet alleen leren als er een diploma wordt behaald

Hierbij aansluitend past ook een brede definitie van leren. Het gaat niet uitsluitend en alleen om trajecten met een certificaat of diploma.

Juist de ontwikkel- en leercultuur die centraal staat in de pilot geeft ruimte aan non-formeel en informeel leren. Het gaat dan om kennis en vaardigheden die voor hen van belang zijn, het gaat niet om een 'papiertje'.

Uitkomst:

Er moet wel een bewijs zijn ingegeven door de huidige cultuur is een diploma belangrijk
Er moet wel een referentiekader zijn

Toetsen bij bedrijven:

Hoe planmatig is het leren ingeregeld bij bedrijven?
Wat ga je doen aan je instroomeisen als er niemand te krijgen is?

Voorstel om op te nemen in het nieuwe **Experiment HRM**

Precaire balans tussen lange en korte termijn

Het is dus een precaire balans tussen lange en korte termijn. Als er te veel op de lange termijn geduwd wordt blijft het te abstract en 'ver weg', als er te veel op de korte termijn gestuurd wordt, blijft het aspect van 'cultuur' bij werkgevers en werknemers buiten beeld.

Uitkomst:

Ja, maar wat kunnen we er mee?

- Nu zaadjes planten voor de lange termijn
- In gesprek met bedrijven die mee doen
- Koppelen aan borging en overdraagbaarheid

Voorstel om op te nemen in het nieuwe **Experiment HRM**

De huidige situatie geeft ook nieuw gevoel van urgentie

De nieuwe economische situatie van de COVID-19 crisis kan ook gebruikt worden om LLO relevant te maken. Juist nu is er meer dynamiek nodig op de arbeidsmarkt. Als betrokken partijen LLO dan niet associëren met de klassieke reorganisaties en ontslagrondes, biedt dat mogelijkheden om LLO positief in te zetten voor verbetering en behoud van werk.

Uitkomst:

Huidige situatie geeft ook een nieuw gevoel van urgentie.

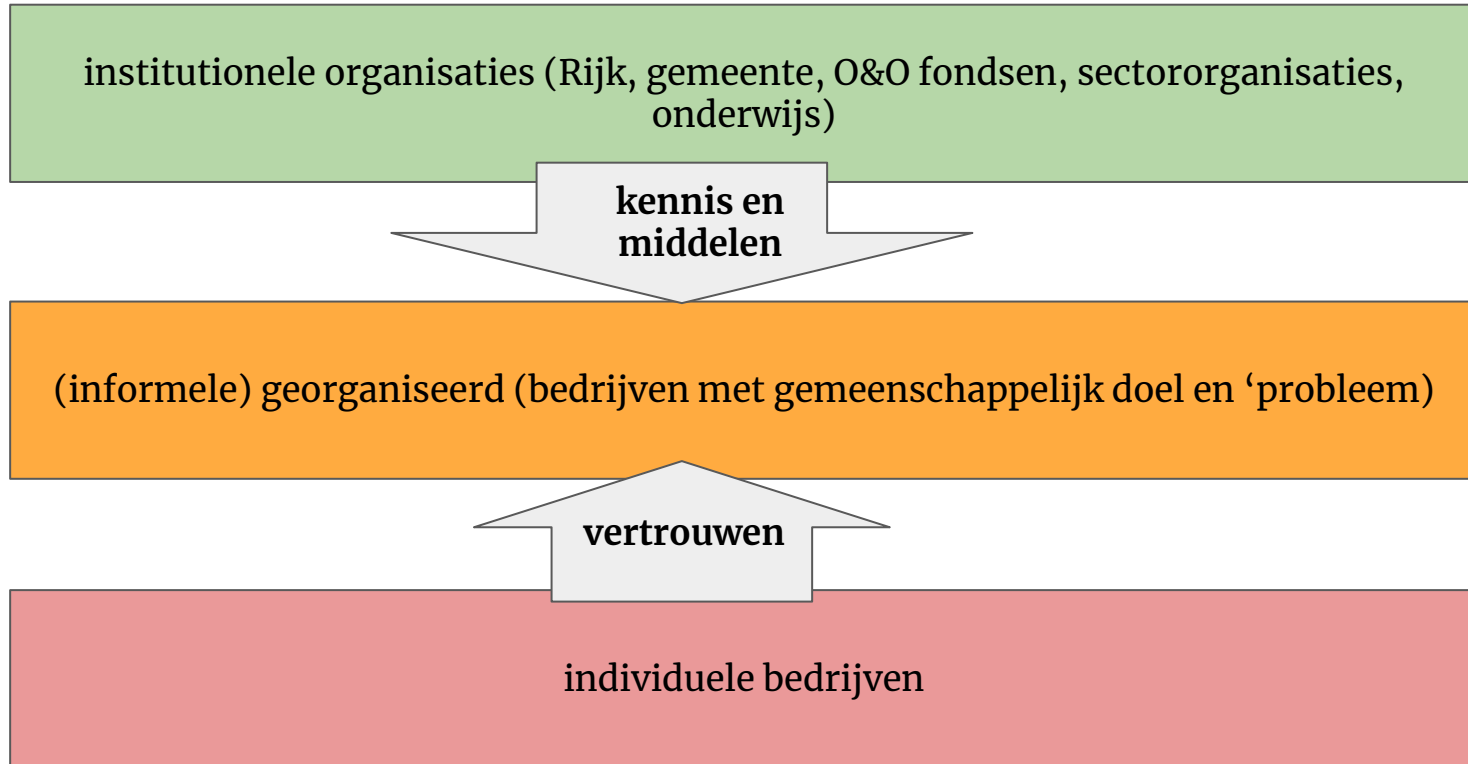
- Van het ene beroep naar het andere beroep op hetzelfde niveau heeft tijd nodig. Het lijkt snel te kunnen gaan maar vraagt veel meer dan enkel de overstap.
- Grote transacties gaan vaak op laagopgeleid niveau
- Inzicht nodig in wat er fundamenteel nodig is om iemand te laten functioneren
- Het raakt de randen van de pilot: Waar zitten de knelpunten in de lopende experimenten?

Eindevaluatie & lessons learned LLO

Analyse

- Het gevoel van **urgentie** bij deelnemende bedrijven is wisselend, maar over algemeen nog laag. Bedrijven zeggen wel dat het belangrijk is, maar handelen daar niet altijd naar. Leren is nog veel adhoc, of alleen als het niet meer anders kan.
- Het **identificeren** van werkgevers is heel lastig. Er was te weinig inzicht in belangen van individuele bedrijven om te participeren in de pilot.
- De bestaande netwerken van deelnemende organisaties in project (O&O fondsen, Wij Techniek, Bouwend Nederland, VNO-NCW) leveren **weinig kandidaten**. Zij niet voldoende zicht op welke bedrijven in hun achterban voorop lopen of juist grote behoefte hebben vanwege achterstand in opleidingen voor personeel.
- De **samenwerking** tussen private partijen (individuele bedrijven en groepen bedrijven) en publieke partijen (onderwijs, gemeenten, UWV) **blijkt lastig** te zijn. Er is een verschil in taal (concreet versus beleid), perspectief (korte termijn versus lange termijnen) en belang (motivatie van mensen versus het kwalificeren en opleiden van mensen)
- Fit voor techniek heeft **lange aanloop** nodig vanwege klassieke obstakels: werving kandidaten, uitval, match met werkgevers.
- Actieprogramma van CrossOver **begint opnieuw** met wat in projectopzet al is gedefinieerd als probleem: wat is het probleem (i.p.v. welke oplossing zoeken we, wat is nodig?) en welke bedrijven hebben deze vraag.
- De betrokken sector organisaties in de stuurgroep blijven teveel in eigen positie, waardoor aanpak en financiering van dit cross-sectorale project is daardoor vertraagd of gestagneerd. Er is veel mogelijk in de sector, maar veel minder tussen sectoren.
- De digitale- en informatieprojecten hebben nog **grote vertaalslag** nodig om in praktijk resultaat op te leveren voor bedrijven en overheid: grote focus op matching, minder op LLO.
- **Wat Leven Lang Ontwikkelen is**, blijft impliciet, korte termijnperspectief overheerst op lange termijnperspectief.
- Het **vervolg project** accelerator van CrossOver is gestart om duurzaam leren in gang te zetten
- Overall veel projecten gericht op matchen, maar **nog weinig projecten op ontwikkel- en leercultuur**
- **Schaal** van projecten blijft een aandachtspunt: individuele bedrijven zijn te klein, sectororganisaties zijn te groot. een goed tussenniveau is nog niet gevonden.

Er zijn 3 niveaus van het probleem en de oplossing



Leven Lang Ontwikkelen, een sticky problem

Het probleem laat zich ook anders vertalen. Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is zowel:

- **doel:** LLO is een nieuwe leer- en ontwikkelcultuur (SER Actieagenda en anderen benadrukken dit), als
- **middel:** om de energietransitie in Noord-Nederland goed te laten verlopen is er een nieuwe strategische oriëntatie op werken en leren noodzakelijk
- **voorwaarde:** om een nieuwe ontwikkel en leercultuur te organiseren is een visie Leven Lang Ontwikkelen een voorwaarde

Gevolg hiervan is dat er nog steeds grote verschillen zijn bij de betrokken partijen over wat men ziet als Leven Lang Ontwikkelen

Sticky problems en wicked problems zijn vragen om een andere aanpak. Deze problemen zijn complex, vragen om een lang perspectief, aanpassing van de bestaande instituties en infrastructuur en kunnen alleen gezamenlijk (door meerdere partijen, publiek en privaat, crosssectoraal worden opgelost.

Dat vraagt om een aanpak van:

- institutionele partijen met (deel)belangen
- waardoor er geen eigenaar van het probleem is
- structureel organiseren, nadenken over wat het probleem is, in plaats van alleen maar oplossingen zoeken zonder helder beeld van het probleem
- niet alleen georganiseerde instituties (overheid, O&O fondsen, onderwijs), maar juist ook groepen bedrijven met informele onverwachte oplossingen
- buitenlandse werknemers halen de druk van de ketel (snel beschikbaar, veel ervaring, flexibel)
- waardoor mensen met afstand tot de arbeidsmarkt (steeds meer statushouders nog onvoldoende in beeld zijn als oplossing (ook beschikbaar, maar met niet erkende ervaring, en 'anders' gemotiveerd)

Het gaat niet alleen om de inhoud, maar ook om de vorm

De aanpak van de pilot stuit nog op veel klassieke problemen:

1. onheldere focus (doel), gaat het om korte termijn oplossingen of over leercultuur en ontwikkelattitude?
2. verkokerde context (middelen), het blijkt nog steeds lastig om sectoraal geld cross-sectoraal in te zetten.
3. verschillend gevoel van urgentie (beleid en praktijk), beleidsorganisatie zijn al overtuigd van urgentie, maar individuele bedrijven nog niet. Er is hier een gebrek aan concretiseren van lange termijn visies op noodzaak bij bedrijven.
4. selectie kandidaten (bedrijven, werknemers en statushouders) lastig in publieke en private netwerken. Kennis van stakeholders is nog niet ingericht op identificeren van behoeftes aan Leven Lang Ontwikkelen
5. korte termijn belang overheerst lange termijn visie
6. moet het probleem worden uitgelegd (moeten bedrijven informatie krijgen om hen te overtuigen van hun belang voor Leven Lang Ontwikkelen) of moet worden aangesloten op de vraag van bedrijven (moeten alle stakeholders meer zicht krijgen op waar en voor wie Leven Lang Ontwikkelen van belang is, een meer pragmatische opstelling en meer afwachtend,)
7. hoe komt informatie over behoefte van bedrijven goed naar boven. Er is veel bekend over de arbeidsmarkt en (mis)match tussen vraag en aanbod. Het is moeilijk, ook met de nieuwe skills-tools om dit eenvoudig te overbruggen. Het gaat uiteindelijk om een ander perspectief op werken, leren en ontwikkelen.

De pilot toont aan dat er 2 sporen nodig zijn

stelsel, structureel

- Opleidingsinfrastructuur moet zich nog meer richten op specifieke vraag van bedrijven. Particuliere opleidingen zijn hier beter is
- Certificering en deelcertificaten moeten worden gecombineerd met skills en vaardigheden
- Erkenning (buitenlandse) diploma's
- Er blijken veel verschillende manieren te zijn om samen te werken tussen MBO en bedrijven, naast reguliere stages. Ook bedrijfsscholen met MBO-docenten
- Instroom onderwijs - er moet een beter beeld gegeven worden van werken in de energietransitie om meer jongeren te interesseren
- Er is nog te weinig inzicht in cross-sectorale doorstroom, het gebeurt al wel maar er is nog weinig systematische kennis
- Duurzame inzetbaarheid zittend personeel, maakt Leven Lang Ontwikkelen onvermijdelijk

klein, informeel, vertrouwen

- Kennisdelen tussen bedrijven veronderstelt vertrouwen (geen concurrentie).
- De pilot laat zien dat er al veel kleine groepen bestaan van (inter)sectoral bedrijven in regio die samenwerken in werving en opleiding van zittend en nieuw personeel.
- Verbinding met jongeren en nieuwkomers is een nog te ontwikkelen skill voor bedrijven. Informele routes blijken te werken.
- Kennis van bedrijven en beroepen (bijvoorbeeld door vakantiewerk, stagecarrousel is belangrijk voor studiekeuze van jongeren.
- Leren op het werk - informele leren - is een heel effectieve manier van kennisoverdracht.
- Kennisdelen in kleine groepen met veel onderling vertrouwen levert feedback met grote impact

voorbeelden uit de landbouw heeft lange geschiedenis van informeel leren

landbouw

bedrijven zijn kleinschalig (familiebedrijf)

leren in het familiebedrijf (kinderen werken al vanaf jongs af aan mee en kennen het bedrijf goed),

landbouwwinterschool (de sector heeft een lange traditie in leren in minder drukke tijden)

studieclubs en pootaardappelacademie (boeren werken al lang informeel in kleine groepen samen, waarbij ze veel kennis delen, vanwege groot onderling vertrouwen)

landbouwvoorlichtingsdienst (er is veel geïnvesteerd in kennis en voorlichting op individueel bedrijfsniveau. de landbouwvoorlichters hadden gezag op basis van kennis.

energie (bouw en installatie)

bedrijven zijn vaak familiebedrijven en MKB bedrijven

jongeren kunnen ook door vakantiewerk en bijbaantjes leren over bedrijf en beroep

op lokaal niveau bestaan al veel informele groepen bedrijven die kennisdelen, vanwege hun informele karakter zijn ze vaak niet bekend bij anderen. zij zijn belangrijk vehikel voor Leven Lang Ontwikkelen

sectororganisaties, maar ook leveranciers, kunnen hun rol verbreden om veel meer op individueel niveau bedrijven te begeleiden bij bedrijfsontwikkeling en Leven Lang Ontwikkelen, dat maakt het concreter en urgenter voor bedrijven, maar wel intensiever

stoppen of doorgaan?

Het is nooit de vraag geweest om te stoppen of door te gaan. De opzet van de pilot was om te experimenteren met verschillende vormen van Leven Lang Ontwikkelen. Dat heeft veel kennis en ervaring opgeleverd in wat werkt en wat niet. De pilot heeft nieuwe netwerken gecreëerd en bestaande met elkaar verbonden.

Dat zijn ontwikkelingen die ook op andere momenten en in andere situaties blijven. De pilot is afgelopen, maar gaat door, de leermomenten uit de pilot van de stakeholders, maar ook door de betrokken bedrijven en medewerkers blijven bestaan.

De pilot heeft aangetoond dat juist op het informele niveau, waar onderling vertrouwen groot is, een belangrijk aanknopingspunt ligt voor Leven Lang Ontwikkelen.

Al in de tussenevaluatie is aangegeven dat bedrijven te klein zijn en sectoren te groot. Dat is ook de conclusies van veel van de projecten. De pilot laat ook zien dat er bij iedereen een verandering zal moeten plaatsvinden:

- bedrijven organiseren zich nog meer in groepen van 10-20 bedrijven
- onderwijs kan veel beter op ad-hoc vraag reageren
- overheid maakt beleid zo, dat het ook relevant is voor (individuele) bedrijven
- sectororganisatie organiseren zich ook tot kennisorganisaties en adviseurs voor (individuele) bedrijven

Aanbeveling

1. Doorzetten op twee sporen: systematisch en informeel
2. Elk spoor heeft zijn eigen type organisatie nodig
3. Informele en formele netwerken identificeren, ontwikkelen en uitbouwen
4. Slimmer ervaring en kennis (skills) vastleggen - leven lang ontwikkelen - digitaal cv, maar ook ervaring waarderen tussen bedrijven die elkaar kennen (binnen sector, maar ook in de keten)
5. Er zijn brugfuncties nodig tussen niveaus
 - a. tussen overheid en informele organisatie/groepen van bedrijven)
 - b. tussen individuele bedrijven en informele organisatie/groepen van bedrijven
6. Maak onderscheid tussen kort, middellang en lang. Dat geeft meer focus op opleiding, maar helpt ook om verschillen in belangen en perspectieven te organiseren in opleidingsaanbod.
 - a. korte termijn - matchen
 - b. middellange termijn - opleiden van nieuwe vakmensen
 - c. lange termijn - ontwikkelen van leercultuur en ontwikkelattitude.
7. Leven Lang Ontwikkelen speelt op alle drie, maar heeft lange termijn perspectief nodig