



## Een doorbraak op leercultuur

### *O&O organisaties samen sterk voor een Leven Lang Ontwikkelen*

Aan:

De Minister van Sociale Zaken en Werkgelegenheid  
Parnassusplein 5  
2511 VX Den Haag

11 juni 2018

verzonden per email: [minister@minszw.nl](mailto:minister@minszw.nl)

Betreft: toelichting O&O organisaties op bijdrage aan doorbraak leercultuur

Geachte heer Koolmees,

Zoals besproken ontvangt u hierbij van ons de uitgebreide motivatie over op welke wijze de samenwerkende O&O organisaties bijdragen aan de beoogde doorbraak op leercultuur waartoe u ons op 6 april 2018 heeft opgeroepen. Wij zijn uiteraard bereid deze motivatie toe te lichten in een persoonlijk gesprek.

### 1. Inleiding

Het mogelijk maken van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is een gedeeld belang van werknemer, werkgever en de maatschappij als geheel. Ieder heeft hierbij een eigen verantwoordelijkheid. De werknemer is eigenaar en verantwoordelijk voor de eigen duurzame inzetbaarheid. De werkgever stimuleert en faciliteert de werknemer hierbij. Als maatschappij vraagt het om een gedrags- en cultuurverandering.

Als organisaties van werkgevers én werknemers zijn O&O organisaties<sup>1</sup> al sinds het begin van de jaren 80 geworteld in de praktijk. Wij hebben tot doel om de werking van sectorale arbeidsmarkten, op zowel landelijk- als regionaal niveau te optimaliseren middels het aanjagen van scholing en de ontwikkeling van vakmensen. We zorgen ervoor dat het aanbod en het niveau van de vakbekwaamheid van (potentiële) werknemers op peil blijven, zowel nu als in de toekomst.

De toegevoegde waarde van O&O organisaties is dat wij collectief toevoegen wat een individueel bedrijf niet kan en wat via de markt en het regulier onderwijs onvoldoende van de grond komt. Bovendien bevorderen O&O organisaties de professionele dialoog tussen werkgever en werknemer in hun sector over vakmanschap en loopbaanontwikkeling. Dit bereiken O&O organisaties door te investeren in thema's als scholing, (intersectorale) arbeidsmobiliteit en de duurzame inzetbaarheid

---

<sup>1</sup> Een O&O organisatie is een stichting die door sociale partners bestuurd wordt: een samenwerking van werkgevers- en werknemersorganisaties.

van werknemers in brede zin. Maar ook door promotie van beroepen, instroombevordering, het verbeteren van de leercultuur in organisaties en het verbeteren van de aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. Daarbij zijn O&O organisaties in staat om maatwerk te bieden bij sectorale vraagstukken.

Bij sector overstijgende vraagstukken, in het bijzonder rondom LLO, kunnen O&O organisaties van elkaar leren en met elkaar innoveren. De komende jaren richten de O&O organisaties zich op het versterken van hun onderlinge samenwerking, omdat de arbeidsmarkt niet ophoudt waar de sector eindigt.

Naar aanleiding van de eerste editie van de nationale O&O conferentie, georganiseerd op 6 april 2018, heeft u aan de samenwerkende O&O organisaties gevraagd om hun inzet van op het gebied van een LLO te delen. In het bijzonder ging het om: Wat is er al bekend op gebied van eigen regie dat echt werkt? Hoe brengen O&O organisaties hun activiteiten (regionaal) samen op het gebied van leercultuur? En hoe kunnen O&O organisaties initiatieven ontplooiën die bijdragen aan de gewenste doorbraak?

Wij pakken die uitdaging graag aan, want LLO is van groot belang voor de Nederlandse samenleving.

Er is een brede systematische verandering nodig op de Nederlandse arbeidsmarkt, die inzet vraagt van alle maatschappelijke betrokkenen (sociale partners, de overheid, het onderwijs, de burger, etc.). Dit document licht toe hoe de O&O organisaties zich hier de komende jaren voor een LLO inzetten.

Eerst wordt ingegaan op onze uitdagingen op de arbeidsmarkt. Vervolgens worden de samenwerking en de ambities van de O&O organisaties toegelicht. Daarna lichten wij toe wat wij nu al doen om een LLO te bevorderen. Tot slot geven wij op basis van onze leerervaringen en ambities advies over de stappen die wij noodzakelijk achten om een doorbraak op het gebied van LLO te bewerkstelligen.

## 2. Gezamenlijke uitdagingen op de arbeidsmarkt

Onze arbeidsmarkt is sterk in beweging. Technologische ontwikkelingen zoals robotisering en digitalisering hebben fundamentele impact op hoe werk wordt uitgevoerd. De eisen die aan werkenden worden gesteld veranderen. Er verdwijnen banen en gelijktijdig ontstaan er nieuwe functies. De kloof tussen zij die kunnen blijven en zij die achterblijven op de arbeidsmarkt groeit.

Demografische trends zoals vergrijzing en ontgroening leiden er toe dat meer mensen uitstromen dan instromen op de arbeidsmarkt. Deze ontwikkelingen zijn zichtbaar in de breed gevoelde krapte op de arbeidsmarkt, die een rem kan zijn op economische groei. Aan de andere kant staan nog steeds ruim 1 miljoen mensen dagelijks aan de kant.

Om nu en in de toekomst als samenleving succesvol te kunnen zijn, is het van belang dat werkgevers en werknemers voortdurend anticiperen op veranderingen en zich aanpassen. Werknemers moeten zich een Leven Lang Ontwikkelen om kennis en vaardigheden te onderhouden en zodoende duurzaam inzetbaar te blijven. Voor werkgevers is dat menselijk kapitaal essentieel voor hun concurrentievermogen, innovatiekracht en productiviteit, wat de concurrentiekracht van Nederland internationaal vergroot.

De ervaring leert dat met name theoretisch opgeleiden en jongeren de mogelijkheden voor ontwikkeling benutten. Juist de praktisch geschoolden en (een deel van) het middensegment op de arbeidsmarkt ontwikkelen zich onvoldoende, terwijl blijven voor hen zo belangrijk is. Soms spelen

eerdere negatieve leerervaringen een rol. En niet iedereen weet hoe zij vooruit kunnen komen op de arbeidsmarkt. Gebrek aan middelen, zekerheid en bewustzijn over het belang van ontwikkeling kan duurzame inzetbaarheid in de weg staan.

De ambitie om een doorbraak te bereiken op het gebied van LLO vraagt om een brede krachtenbundeling van overheid, onderwijs en bedrijfsleven. De O&O organisaties pakken deze ambitie op. Als we niks doen, wordt de kloof tussen zij die voorop lopen en zij die achterblijven alleen maar groter. Iedereen aan de slag met de competenties van morgen én leren en ontwikkelen als maatschappelijke norm. Dat vraagt om een doorbraak op Leven Lang Ontwikkelen.

### 3. Onze ambities en visie rondom LLO

Het motto van de samenwerkende O&O organisaties is *eenheid in diversiteit*. Elke sector heeft haar eigen kenmerken en uitdagingen op de arbeidsmarkt. Tegelijkertijd staan wij voor gelijksoortige vraagstukken op de arbeidsmarkt, in het bijzonder rondom LLO. Door samen te werken, beogen wij kennisdeling en activiteiten uit te voeren die optimaal inspelen op de veranderingen op de arbeidsmarkt, waarbij recht wordt gedaan aan het motto. De samenwerkende O&O organisaties geven samen richting aan de agenda, door visie te delen, besluiten te nemen en acties te initiëren en evalueren. Door te delen, vermenigvuldigen we inzicht en kennis.

#### 3.1 Onze gezamenlijke ambities

De gezamenlijke speerpunten op korte en middellange termijn zijn:

*Meer slagkracht creëren door samenwerking:*

- Meer efficiëntie en effectiviteit in de aanpak van O&O organisaties bereiken door (op onderdelen) samen te werken en te voorkomen dat we het wiel opnieuw uitvinden;
- Een groter bereik creëren onder werkenden, werkgevers, onderwijs en overheid (communicatie en lobby o.a.);
- Borgen dat landelijke sectorale kennis en middelen in regio's aangehaakt worden.

*Stimuleren van ontwikkelen en delen van kennis:*

- Het gratis of tegen kostprijs onderling delen van bestaande producten (sectoren krijgen inzicht in elkaars producten en oplossingen);
- Door samen te denken en te doen inzicht krijgen in de best practices van elkaar;
- Aanhaken van wetenschappelijke inzichten en het gezamenlijk doen van fundamenteel onderzoek in 'wat echt werkt'.

*Gezamenlijk experimenteren:*

- Het realiseren van een doorbraak op LLO vraagt om continue experimenteren;
- De samenwerking maakt een intersectorale aanpak op onderwerpen mogelijk.

*Borgen van een duurzame samenwerking:*

- Meerjarige samenwerking die individuele projecten overstijgt;
- Gesteund door mandaat van sociale partners en directie van O&O organisaties;
- Uitbreiding van de samenwerking met zoveel mogelijk sectoren. Ook regionale O&O organisaties kunnen zich aansluiten indien gewenst;
- Focus op beheersbaarheid van samenwerking (onder andere door te werken met 'werkkamers', deelagenda's en koplopers).

#### 3.2 Onze visie op LLO

Onze gezamenlijke visie op LLO luidt:

*“O&O organisaties werken aan een sterke leercultuur binnen organisaties en sectoren, waarmee eigen regie van vakmensen wordt bevorderd. Er zijn sectorspecifieke uitdagingen, maar ook raakvlakken in de aanpak. We behalen resultaten door kennis uit te wisselen en gezamenlijk experimenten aan te gaan rondom LLO. Het gaat daarbij om het vergroten van de kansen voor werkenden, werkgevers en de maatschappij in een tijd van grote veranderingen op de arbeidsmarkt.”*

Daarbij hanteren wij de volgende uitgangspunten:

- LLO is een gedeeld belang van werkenden, werkgevers, en maatschappij. Met ieder eigen verantwoordelijkheden.
- Belangrijk is dat werkenden de urgentie voelen om regie te nemen over hun eigen ontwikkeling. Om dat te bereiken is een aanpak gericht op het individu noodzakelijk.
- Geld alleen maakt niet gelukkig. Veel sectoren hebben ondervonden dat het simpelweg beschikbaar stellen van scholingsbudget niet leidt tot meer scholing. Het in gang zetten van een “LLO beweging” is mensenwerk en vraagt om een gidsfunctie.
- Werkgevers kunnen de eigen regie van werkenden faciliteren en stimuleren, door een optimale leercultuur te borgen. Dit is een cultuur waarin leren en ontwikkelen de norm is, waarin geïnvesteerd wordt in formeel en informeel leren en leidinggevend en geëquipeerd zijn om op een juiste wijze het gesprek over LLO met werknemers aan te gaan.
- LLO vraagt ook om aandacht voor nieuwe vaardigheden. De uitdaging is dat de banen en technologieën van de toekomst nu (deels) niet bekend zijn. Maar zoals u zelf aangaf in uw speech op de Bilderberg conferentie zijn puzzelstukjes wel te leggen; bijvoorbeeld rondom hard skills op het gebied van techniek en technologie, maar ook soft skills als creativiteit, probleemoplossend vermogen, flexibiliteit, communicatie, samenwerken en kunnen omgaan met verandering.
- Daarbij vraagt een sterk veranderende arbeidsmarkt om een gedrag- en cultuurverandering. Hier is ook een rol weggelegd voor overheid, politiek en onderwijs om een aantal systemische maatregelen te treffen. Teneinde een LLO mogelijk te maken, dient het (onderwijs)systeem meer toegankelijk te worden voor individu en organisatie.
- Tot slot heeft sociale innovatie ook een grote impact op technologische innovatie, en die wisselwerking wordt de komende jaren vanwege de verregaande technologische ontwikkelingen steeds belangrijker. Het gebruik van technologie om mensen aan te zetten om te leren zal nog verder toenemen (bijv. e-learning, apps, augmented reality, serious gaming, micro-credits, open badges, etc.).

Dat vraagt onder andere om een aanpak gericht op kansberoepen, een nauwe aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en het transparant maken van intersectorale leerlijnen. O&O organisaties dragen daar op hun eigen wijze aan bij, zowel (inter)sectoraal als door aan te haken op regionale ontwikkelingen op dit terrein. Een doorbraak is bereikt als leven lang leren en ontwikkelen een maatschappelijke norm is geworden.

#### 4. Activiteiten en resultaten van onze samenwerking tot heden

Om onze ambities op het gebied van LLO te bereiken, zetten we als samenwerkende O&O organisaties in op de volgende activiteiten:

#### **4.1 De jaarlijkse O&O conferentie**

Op 6 april 2018 vond de eerste O&O conferentie plaats en deze gold als startschot om de zichtbaarheid en het belang van O&O organisaties te vergroten en samen met stakeholders in dialoog te komen over de belangrijkste opgaven op de arbeidsmarkt. De O&O conferentie zal jaarlijks terugkeren met een plenaire vergadering en een symposiumdeel voor kennisuitwisseling. Zo blijven leven lang ontwikkelen, intersectorale samenwerking en het gezamenlijk aanpakken van knelpunten op de arbeidsmarkt hoog op de agenda staan. En kunnen er ook daadwerkelijk stappen worden gezet, samen met andere stakeholders.

#### **4.2 Deelmarkt van producten en diensten**

O&O organisaties hebben veel producten en diensten om ervoor te zorgen dat het aanbod en het niveau van vakbekwaamheid van (potentiële) werknemers op peil blijft, zowel nu als in toekomst. Dit doen O&O organisaties bijvoorbeeld door:

- scholing van werkenden, zij-instromers, de Participatiewetdoelgroep en jongeren;
- opleiden en toeiden van leerlingen;
- ondersteunen van sectorale mobiliteit (van werk naar werk);
- ondersteunen van intersectorale mobiliteit door diverse samenwerkingen;
- versterken van de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs;
- adviseren van organisaties over scholingsvraagstukken en leercultuur;
- uitvoeren van arbeidsmarktonderzoek;
- bieden van loopbaancoaching;
- stimuleren van de duurzame inzetbaarheid;
- stimuleren van goed werkgeverschap;
- stimuleren van eigen regie van werknemers.

In het najaar van 2018 organiseren we een bijeenkomst voor en door O&O organisaties waar het onderling delen van kennis en producten centraal staat. Hierbij nodigen we ook O&O organisaties die nog niet deelnemen aan het samenwerkingsverband uit.

#### **4.3 Stimuleren Eigen regie**

In een tijd waarin organisaties continue veranderen, oude functies verdwijnen en nieuwe ontstaan is het meer dan ooit nodig om bewust en proactief te investeren in de eigen kennis, ontwikkeling, ervaring en arbeidsmarktwaarde. Hoe kunnen werknemers zelf sturen op hun eigen inzetbaarheid?

Elke O&O organisatie heeft hier haar ervaringen mee. Er worden hier en daar successen geboekt, maar van een breed gedragen werkende aanpak rond 'Eigen Regie' op de arbeidsmarkt is geen sprake. Het is een proces van vallen en opstaan. Door onze krachten te bundelen willen wij werknemers en werkgevers stimuleren en helpen om maatregelen te nemen en activiteiten te verrichten die de eigen regie van werkenden op hun inzetbaarheid duurzaam versterkt. Dit doen wij samen zodat we de kennis en ervaring rond dit thema kunnen bundelen en vanuit deze kennispositie doordacht nieuwe stappen kunnen zetten. De activiteiten en projecten die wij in de praktijk brengen willen we monitoren vanuit een theoretisch kader en voortdurend verrijken met nieuwe kennis. Hiervoor willen we de samenwerking zoeken met kennisinstellingen. Zo willen wij de komende jaren sneller innoveren op dit thema en meer impact bewerkstelligen bij werkgevers en werknemers.

In maart zijn wij begonnen met het inventariseren van *best practices* en *lessons learned* op het gebied van eigen regie vanuit de praktijk van de huidige 26 deelnemende O&O organisaties. Op dit

moment heeft dit al een rijk overzicht van instrumenten en kritische succesfactoren opgeleverd. Voorbeelden zijn:

- Het project *Slimmer samenwerken*, waar medewerkers in de meubelbranche werden uitgedaagd om samen te werken aan kwaliteitsverbetering. Door medewerkers mee te laten denken, werd bij hen op een positieve wijze het bewustzijn gecreëerd over de eigen rol en de noodzaak van hun eigen professionalisering. Hiermee wordt het 'denkvermogen' van organisaties vergroot.
- Een *Persoonlijke TrainingsToelage* en transparant inzicht in ontwikkelmogelijkheden en – ondersteuning. Sinds 2008 is deze "voorloper" van de individuele leerrekening al beschikbaar voor werknemers, bijvoorbeeld in de Metaalbewerking.
- Het project *Duurzame flex*, waar intercedenten leren om uitzendkrachten bewust te maken van hun duurzame inzetbaarheid. Door de leidinggevende van de intercedent te betrekken in de aanpak en de intercedent ruimte te geven om 'geduldig en aandachtig' met de uitzendkrachten te werken, wordt eigen regie van de uitzendkracht bereikt.
- Diverse O&O organisaties hebben ervaring met scholingsvouchers. Successen worden behaald als het scholingsinstrument wordt gekoppeld aan persoonlijke begeleiding. Het bieden van financiële middelen is zeker belangrijk, maar niet voldoende om werknemers de volgende stap te laten zetten. Tezamen dragen de instrumenten van de O&O organisaties bij aan het versterken van de leercultuur door de dialoog over LLO tussen werkgever en werknemer te stimuleren.
- Met name bij kleine organisaties is loopbaanbeleid niet altijd aanwezig, dat maakt het aanbieden van bijvoorbeeld een loopbaancoach belangrijk. Diverse O&O organisaties voorzien hierin.

Het overzicht verrijken wij de komende maanden met praktijkvoorbeelden van andere relevante actoren op het gebied van LLO, maar ook met kennis van vooraanstaande wetenschappers op terreinen van leercultuur, duurzame inzetbaarheid en gedragsbeïnvloeding. Dit resulteert in een overzicht van factoren over wat wel en niet werkt bij het stimuleren van eigen regie en geeft een kennisbasis gebaseerd op praktijk en theorie waar we op verder kunnen bouwen.

Samen streven we naar een gedeelde visie, begrippenkader en aanpak rondom het bevorderen van de eigen regie van werkenden op hun duurzame inzetbaarheid, voorzien van bepaalde toepasbare methodes, aanpakken en handvatten. Samen willen wij dit begrippenkader vertalen naar een praktische aanpak gedifferentieerd naar segmenten. Wat werkt het best per sector, leeftijd, stand van zaken in organisatie, etc.? Kunnen we tot gemeenschappelijke bouwstenen komen waarmee je maatwerkoplossing kunt samenstellen voor een bepaalde situatie?

Dit willen we toetsen middels experimenten. Er is namelijk niet één project of instrument waarmee we alle werknemers aan het leren en ontwikkelen krijgen. Wat bij de ene doelgroep werkt, werkt bij een andere doelgroep niet. Regie nemen op de eigen vitaliteit, vraagt om andere randvoorwaarden dan het regie nemen op de eigen loopbaan en wendbaarheid. Daarnaast verandert de wereld continue: wat in de jaren negentig goed werkte, sluit nu niet altijd meer aan bij de behoeften van mensen, organisaties en de arbeidsmarkt.

Doel is om te komen tot een duurzaam lerend netwerk, wat borgt dat de opgedane kennis in de diverse sectoren continue wordt gedeeld. Vanuit deze kennis en gemeenschappelijke visie en taal kunnen we continu gericht blijven werken aan oplossingen, diensten, projecten en interventies voor de praktijk. Binnen dit netwerk wordt een 'kenniskamer' geïnstalleerd die:

- Bestaat uit experts uit wetenschap en praktijk;
- Doorlopend nieuwe producten en diensten toetst;
- Relevant producten en diensten toevoegt aan het bestaande portfolio;

- Actief kennis opneemt vanuit de wetenschap en andere partijen en verbinding legt tussen theorie en praktijk en vice versa;
- Aanspreekpunt is voor O&O fondsen voor uitdagingen rond het thema Eigen Regie;
- Transparant maakt wat er al wel is en waar nog behoefte aan is;
- Het voeren van een kennis en innovatie agenda.

Zo realiseren de O&O organisaties samen de komende jaren meer en sneller impact op dit onderwerp. De variabelen die leiden tot meer 'Eigen Regie' van een individuele werknemer beperken zich echter niet tot de werkomgeving. De directe sociale omgeving en de bredere maatschappelijke omgeving zijn hierin ook van grote invloed. Een bredere samenwerking op dit thema waarin vanuit een gemeenschappelijke visie wordt gehandeld is nodig om op dit thema de komende jaren echt stappen te zetten. Verandering bereik je samen, niet alleen.

#### **4.4 Intersectoraal arbeidsmarktonderzoek**

Middels arbeidsmarktonderzoek kunnen vraag en aanbod en in- en uitstroom in kaart worden gebracht. Zowel op sectoraal als regionaal niveau is veel arbeidsmarktinformatie beschikbaar. Dit onderzoek is echter gefragmenteerd. De O&O organisaties verkennen op welke wijze we deze informatie en de eigen arbeidsmarktonderzoeken kunnen bundelen. Zeven technische O&O organisaties werken al samen op het gebied van arbeidsmarktonderzoek. Doel is om dit intersectorale inzicht te ontsluiten voor toepassing op de regionale onderwijs- en arbeidsmarkt.

#### **4.5 Regionale samenwerking & Arbeidsmobiliteit**

Werkenden zoeken over het algemeen een baan in de regio waar zij woonachtig zijn. Daarmee is het arbeidsmarktbeleid de afgelopen jaren ook steeds meer gedecentraliseerd. Om deze reden werken diverse O&O organisaties met een regionale benadering.

Knelpunten kunnen per sector verschillen. Er verdwijnen banen en er ontstaan nieuwe functies. O&O organisaties staan in contact met werknemers en werkgevers in hun sector en zijn daarom goed op de hoogte van de kenmerken, mogelijkheden, kansberoepen en knelpunten binnen de desbetreffende sector. Op deze manier zijn O&O organisaties bij uitstek in staat om maatwerk te bieden bij sectorale vraagstukken.

Voorbeelden zijn de regionale netwerken in de Woningsector en de Installatiebranche. Juist de verbinding tussen de regio en de sector wordt als succesfactor gezien. Regionale actoren hebben kennis over de arbeidsmarktkansen in de regio en O&O organisaties hebben kennis over de competenties van werknemers en vraag vanuit organisaties. De samenwerkende O&O organisaties willen verkennen hoe zij het beste kunnen experimenteren met het stimuleren van arbeidsmobiliteit tussen krimp- en groeisectoren op regionaal niveau.

#### **4.6 Toekomstige samenwerkingsprojecten**

In het periodieke directeurenoverleg wordt samenwerking op nieuwe onderwerpen continue verkend. Activiteiten op de volgende onderwerpen zijn in voorbereiding:

- Stimuleren van de leercultuur in organisaties;
- Nieuwe technologie en de impact daarvan op beroepen en de ontwikkeling van vakmensen;
- Transparant maken van het ontwikkelaanbod en –ondersteuning over sectoren heen;
- Intersectorale arbeidsmobiliteit.

## 5. Wat hebben we geleerd?

Door de jaren heen hebben O&O organisaties ruime ervaring opgedaan betreffende de succesfactoren en de randvoorwaarden van een LLO. Hieronder vermelden we onze leerervaringen:

### *Geen uniform werkend antwoord*

Er is geen uniform werkend antwoord om werkenden meer regie te laten nemen op hun loopbaan. Meer leren en ontwikkelen is niet afdwingbaar. Wat in de ene sector werkt, werkt in de andere niet. Wat in de ene organisatie succesvol is, werkt in een andere organisatie niet. Het bevorderen van LLO op de werkvloer vraagt om gestructureerd maatwerk, om geduld en om herhaling van de boodschap. Het vraagt om andere vormen van leiderschap en een andere dialoog tussen werkgever en werknemer. Maar het vraagt ook om andere culturele normen en waarden. Niet alleen binnen een organisatie of sector, maar ook in de maatschappij. Hierbij hoort ook een zekere mate van acceptatie van onzekerheid: we weten niet in alle gevallen welke banen van de toekomst belangrijk worden. Het enige dat we zeker weten is dat mensen die blijven anticiperen en ontwikkelen, succesvoller zijn dan mensen die dat niet doen.

### *Belang van bewustzijn bij het individu*

Gedragsverandering begint bij bewustzijn over de noodzaak ervan. Mensen moeten urgentie voelen voordat zij in actie komen. En hoe verder weg een potentiële bedreiging ligt, hoe minder mensen in actie komen. Werknemers zijn zich niet altijd genoeg bewust van het belang van een LLO. Voor het beïnvloeden van de leerbereidheid van de medewerker is inzicht nodig in zijn/haar ontwikkelingsmogelijkheden, een relevant en betaalbaar opleidingsaanbod en het besef dat leren leuk en noodzakelijk is. Maar ook bewustzijn van het toekomstperspectief middels kleine stapjes: hoe ziet mijn werk er straks uit en hoe zorg ik dat ik duurzaam inzetbaar blijf?

### *Geld alleen is niet voldoende*

In diverse sectoren wordt een individueel budget aan werknemers geboden. Werknemers bepalen zelf hoe, wanneer en waaraan zij het budget besteden. Het gebruik van deze budgetten is echter beperkt. Ervaring leert dat geld alléén niet de sleutel is die leidt tot meer en betere scholing. Persoonlijke begeleiding en het stimuleren van de leercultuur bij zowel werkgevers als werknemers zijn hierbij de belangrijkste voorwaarden voor succes.

### *Bevorderen dialoog tussen werkgever en werknemer*

Ook werkgevers dienen zich bewust te zijn van hun faciliterende rol op dit gebied. Die gedeelde verantwoordelijkheid is essentieel en het stimuleren hiervan past bij de paritaire organisatie van O&O organisaties. Zij zetten zich in voor het versterken van de leercultuur binnen organisaties. Dit doen zij door de dialoog tussen werknemer en werkgever over persoonlijke ontwikkeling en het plezier dat scholing geeft te stimuleren. Om deze dialoog te stimuleren, is kennis van de sector cruciaal. O&O organisaties kennen de uitdagingen van organisaties in hun sector. Wij kunnen werkgevers helpen om vanuit die uitdaging naar het belang van het versterken van de leercultuur te kijken.

## 6. Wat vragen wij?

Om een LLO mogelijk te maken, is een brede bundeling van krachten nodig. Samen met werkgeversorganisaties en vakbonden, dragen O&O organisaties bij aan de benodigde omslag naar een leercultuur. Aansluitend op het programma van de Ministeries van SZW en OCW (het bevorderen van de leercultuur in bedrijven, het bevorderen van de eigen regie door werknemers, flexibiliseren van het aanbod (MBO) en het (digitaal) inzicht in scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden), geven de samenwerkende O&O organisaties middels bovenstaande activiteiten uitvoering aan LLO.



Op basis van onze leerervaringen en onze ambities, vragen wij de Ministers van OCW en SZW om ons te ondersteunen bij onze missie. Een omslag naar een LLO bereiken we namelijk alleen samen. Specifiek vanuit het Ministerie van SZW hebben wij daarvoor commitment, ruimte en middelen nodig. Wij lichten dat hieronder toe.

#### *Commitment en Communicatiekracht*

De doorbraak op LLO vraagt een brede maatschappelijke betrokkenheid en steun van alle partijen. In het bijzonder kan het Ministerie van SZW een rol spelen in het geven van commitment en in de communicatie over dit thema. Mensen associëren leren en ontwikkelen vaak met naar school gaan, maar leren doe je altijd en overal. LLO is dan ook een communicatieopdracht. Hierbij is het belangrijk om beelden van de toekomst te schetsen: hoe zit jouw baan er over 5 jaar uit? Ook geldt de kracht van herhaling: het thema LLO moet regelmatig onder de aandacht van mensen komen. Ontwikkelen is namelijk een continue proces. Alleen op deze wijze bereiken we de omslag naar een leercultuur. Wij vragen het Ministerie van SZW om het belang van een LLO breed te communiceren en zo bij te dragen aan de benodigde bewustwording bij alle partijen.

#### *Experimenteerruimte en tijd*

Het bevorderen van een LLO vergt gedragsverandering. Ten eerste dienen werknemers meer eigen regie te nemen op hun loopbaan en werkgevers dienen hierbij een faciliterende rol op zich te nemen. Daarnaast vereist het een nauwere samenwerking tussen relevante actoren op het gebied van LLO. Om dit te bewerkstelligen is tijd nodig. LLO is een continue proces en gaat met vallen en opstaan. Wij vragen om experimenteerruimte, bijvoorbeeld om praktijkleren te herkennen, erkennen en valideren. Dat kan ook in de vorm van 'wettelijke' ruimte in vrijheid rondom regelgeving.

#### *Middelen*

Resultaten op LLO vragen continue investering in experimenten (in tijd en geld). Om de impact van onze huidige en toekomstige projecten te vergroten en te verduurzamen, vragen wij om hier middelen voor beschikbaar te stellen. Op deze manier kunnen wij onze slagkracht vergroten als partner bij het bereiken van een doorbraak op LLO.

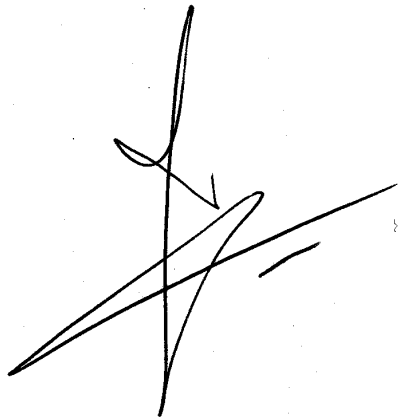
## 7. Samen verder!

De O&O organisaties adviseren de Ministers van SZW en OCW om in hun beleid aandacht te hebben voor de lessen die wij de afgelopen jaren hebben geleerd. Laten we er samen naar streven dat de activiteiten van de O&O organisaties en van beide Ministeries elkaar versterken, zowel landelijk als in de regio. Want: in je eentje ga je sneller, maar samen komen we verder!

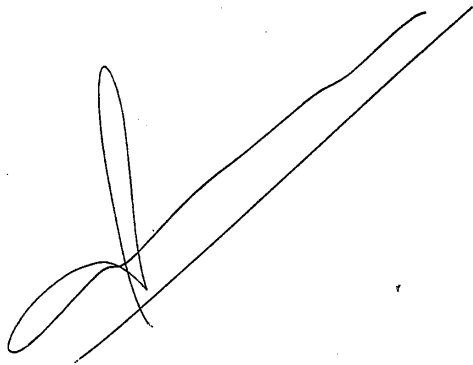
Namens de samenwerkende O&O organisaties,



Richard Leloux, directeur Arbeidsmarkt- en Ontwikkelingsfonds Grafimedia

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping, fluid strokes that form a stylized, abstract shape.

Erik Yperlaan, directeur Opleidings- & Ontwikkelingsfonds Metaalbewerking

A handwritten signature in black ink, featuring a prominent vertical stroke on the left side that curves into a horizontal stroke, followed by a long, sweeping diagonal stroke extending towards the upper right.

Adriana Stel, directeur Stichting Opleiding en Ontwikkeling Flexbranche