



 Cockham|IPS

 **Panteia**  
Research to Progress

**ECBO**  
leren door onderzoek

 **Open Universiteit**

 **PLATO**  
Platform Opleiding, Onderwijs en  
Organisatie B.V.  
Universiteit Leiden

 **rijksuniversiteit  
groningen**

**Wat maakt mensen vrij  
om te leren en  
ontwikkelen?**



Gefeliciteerd met u eigen regie!!

# Over mijzelf

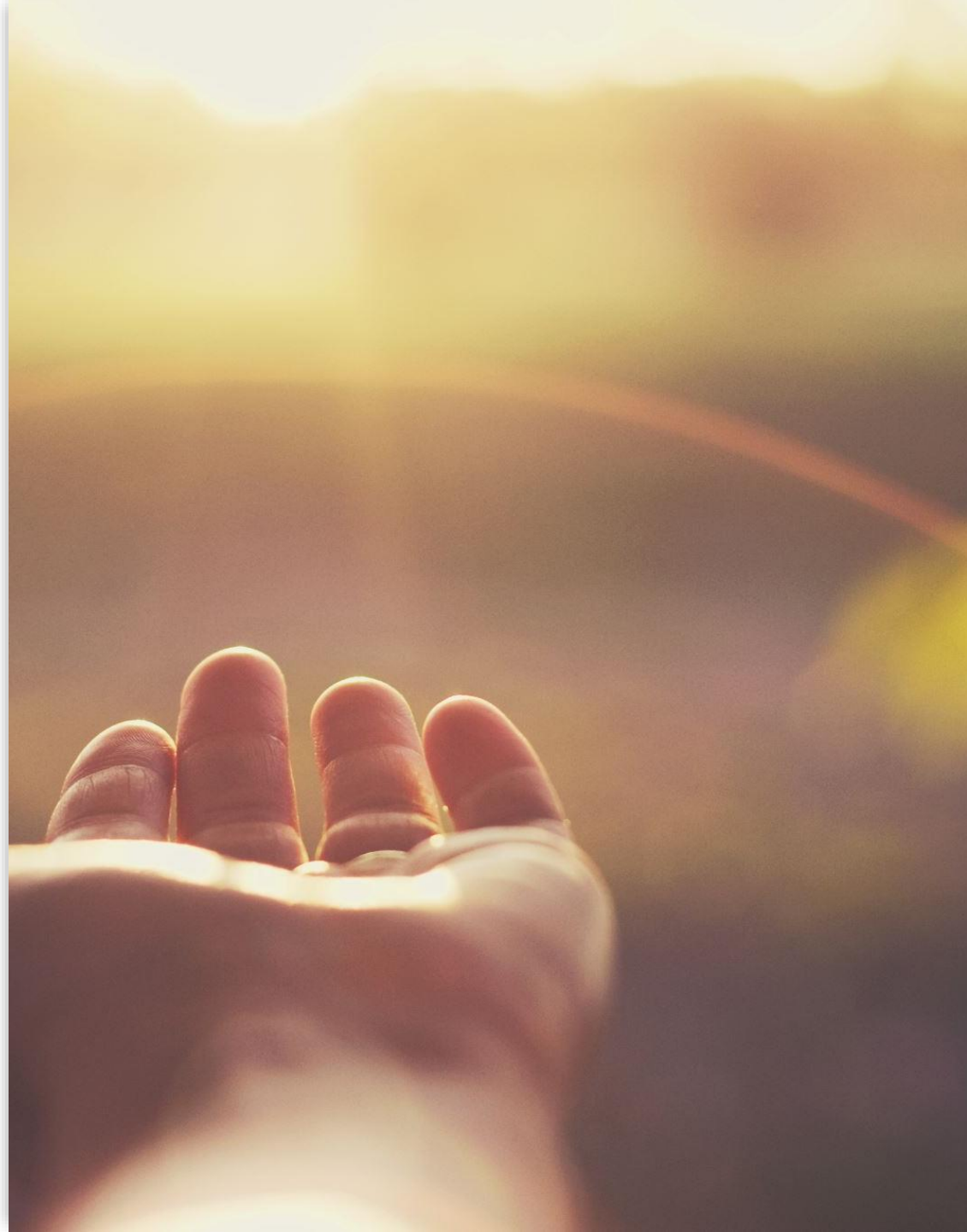
- Directeur Ockham IPS (Institute for Policy Support)
- PhD kandidaat Open Universiteit, Faculteit Managementwetenschappen
- 20 jaar ervaring als beleidsonderzoeker
- Economische Geografie, Rijksuniversiteit Groningen
- Interesse: wat motiveert mensen om te leren en te ontwikkelen?



# Leven lang ontwikkelen

Gedurende het hele leven  
(pro)actief ontplooiën van kwaliteiten  
op basis van motieven en mogelijkheden,  
voor een duurzame bijdrage aan de  
samenleving,  
eigen werkomgeving,  
gezondheid en geluk,  
voor nu en de toekomst

Kuijpers & Draaisma, 2020 obv Kuijpers,  
Semeijn & Van der Heijden, 2019



# Vier functies van LLO

Ministerie van Sociale Zaken en  
Werkgelegenheid



Reparatiefunctie



Verandering van baan en exploreren van  
andere talenten



Aanpassen aan veranderde eisen van de  
arbeidsmarkt



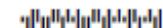
Socioculturele en persoonlijke functie

*Kamerbrief LLO, 2022*

> Retouradres Postbus 90001 2509 LV Den Haag

De voorzitter van de Tweede Kamer

der Staten-Generaal  
Prinses Irenestraat 6  
2595 BD Den Haag



Postbus 90001  
2509 LV Den Haag  
Parasusplein 5  
T 070 333 44 44  
www.zjskoverheid.nl

Onze referentie  
2022-0000194169

**Bijlage**  
4. Openbaarmaking besluiten  
1. Nota kamerbrief

Datum 23 september 2022  
Betreft Kamerbrief Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen

## 0. Inleiding

### Versterking van de leer- en ontwikkelcultuur

Het kabinet wil de leer- en ontwikkelcultuur versterken om zo een bijdrage te leveren aan een goed werkende, toekomstbestendige arbeidsmarkt waarin het vanzelfsprekend is dat mensen zich een leven lang blijven ontwikkelen (LLO). LLO draagt bij aan de duurzame inzetbaarheid en participatie van werkenden en werkzoekenden, het helpt werkloosheid door veroudering van kennis en vaardigheden te voorkomen of bekorten, het stimuleert doorgroeiën in loopbanen, het geeft meer voldoening en werkplezier en het biedt mogelijkheden om de inkomenspositie te verbeteren. Voor bedrijven en organisaties is de beschikbaarheid van voldoende goed opgeleide en ervaren mensen essentieel. Private partijen besteden gezamenlijk dan ook rond de € 3,9 miljard aan LLO. De maatschappij als geheel vaart er wel bij naarmate investeringen in LLO toenemen, omdat de arbeidsproductiviteit en innovatie toenemen als talenten beter worden benut. Dit draagt bovendien bij aan de versterking van het verdienvermogen van de Nederlandse economie.

### Toekomstbestendige arbeidsmarkt

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt beweegt mee, werk en vaardigheden zijn eenvoudig met elkaar te matchen, mensen blijven zich continu ontwikkelen en kunnen bewegen binnen organisaties, van baan naar baan, binnen sectoren en over sectoren heen.<sup>1</sup> Een dergelijke arbeidsmarkt vraagt om een ondernemende, lerende houding van werkenden, werkzoekenden en werkgevers. De basis daarvoor wordt al vroeg gelegd in het initieel onderwijs. Werkenden leren met name op de werkvloer. Werkgevers hebben dan ook een stimulerende en faciliterende rol bij het ontwikkelen van werkenden.

Daarnaast is het kunnen volgen van passende scholing en ontwikkeling essentieel. Dat vraagt om een divers scholingsaanbod van zowel publieke als private opleiders. Dat aanbod moet aansluiten bij de actuele behoeften op de arbeidsmarkt en op behoeften en mogelijkheden van volwassen deelnemers.

<sup>1</sup> Zie voor een uitgebreide visie van het kabinet op de toekomstgerichte arbeidsmarkt de Hoofdslijnenbrief Arbeidsmarkt van 5 juli 2022 en specifiek over krapte de Kamerbrief Aanpak arbeidsmarktkrapte van 24 juni 2022. Deze kamerbrief over LLO is toegevoegd in de planningsbrief, Kamerstukken II 2021/2022 35925-XV, nr. 88 en in voornoemde brieven.

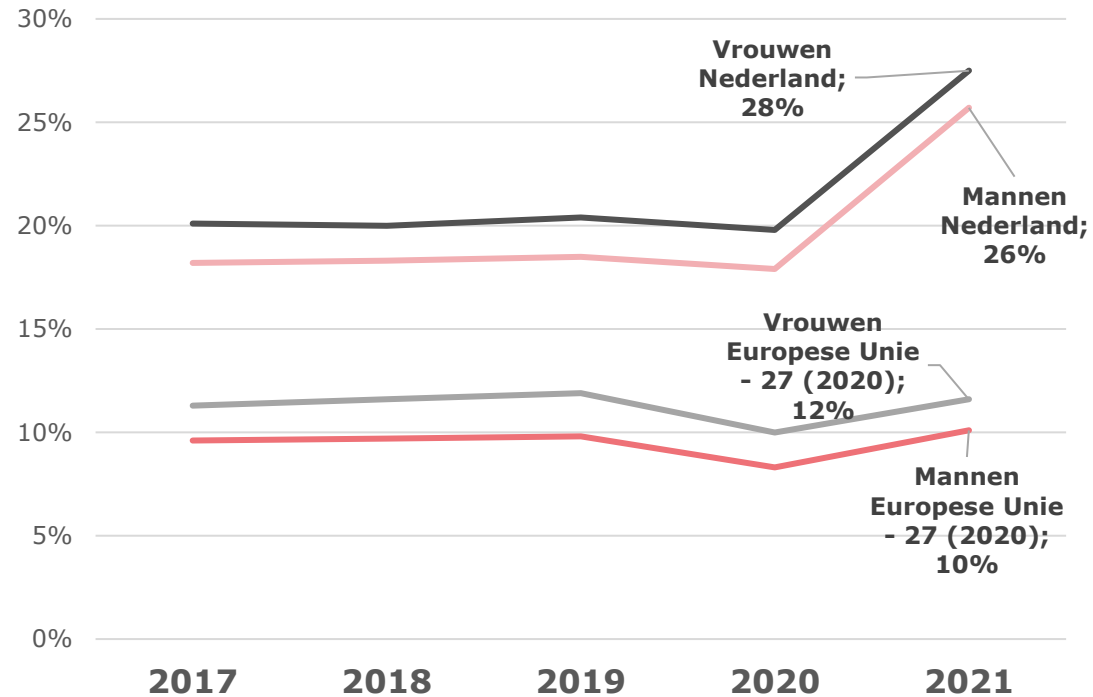
# LLO niet voor iedereen

---

- Deelname verschilt voor verschillende doelgroepen (Maslowski, 2019)
- Mogelijkheden zijn niet gelijk verdeeld onder werkenden (Künn-Nelen et al, 2022).
- Verschillen tussen groepen hoe leren wordt omgezet tot uitkomsten (Broek et al, 2023)



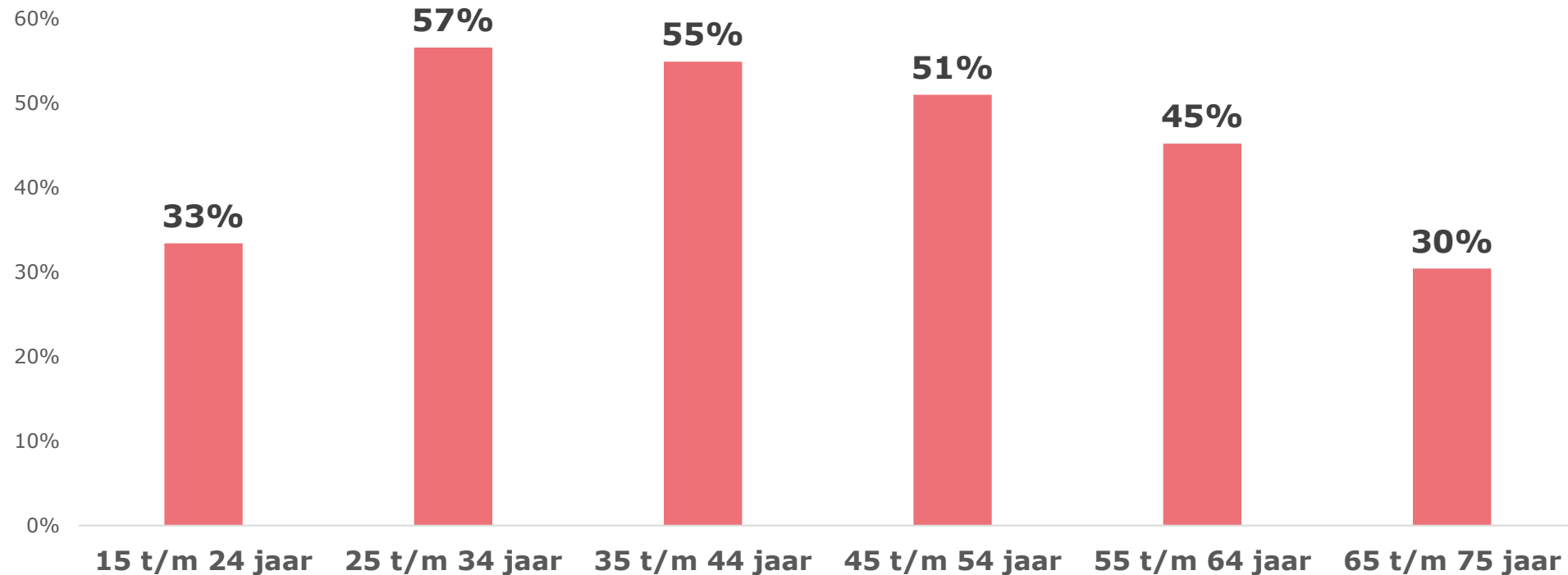
# Meer vrouwen volgen scholing dan mannen en door de tijd heen blijft dit verschil nagenoeg gelijk



Percentage van werknemers dat in de afgelopen 4 weken enige vorm van opleiding of training heeft genoten in procenten Nederland en Europese Unie – 27, naar geslacht

Bron: European Labour Force Survey (2021)

# Oudere werknemers volgen minder vaak scholing

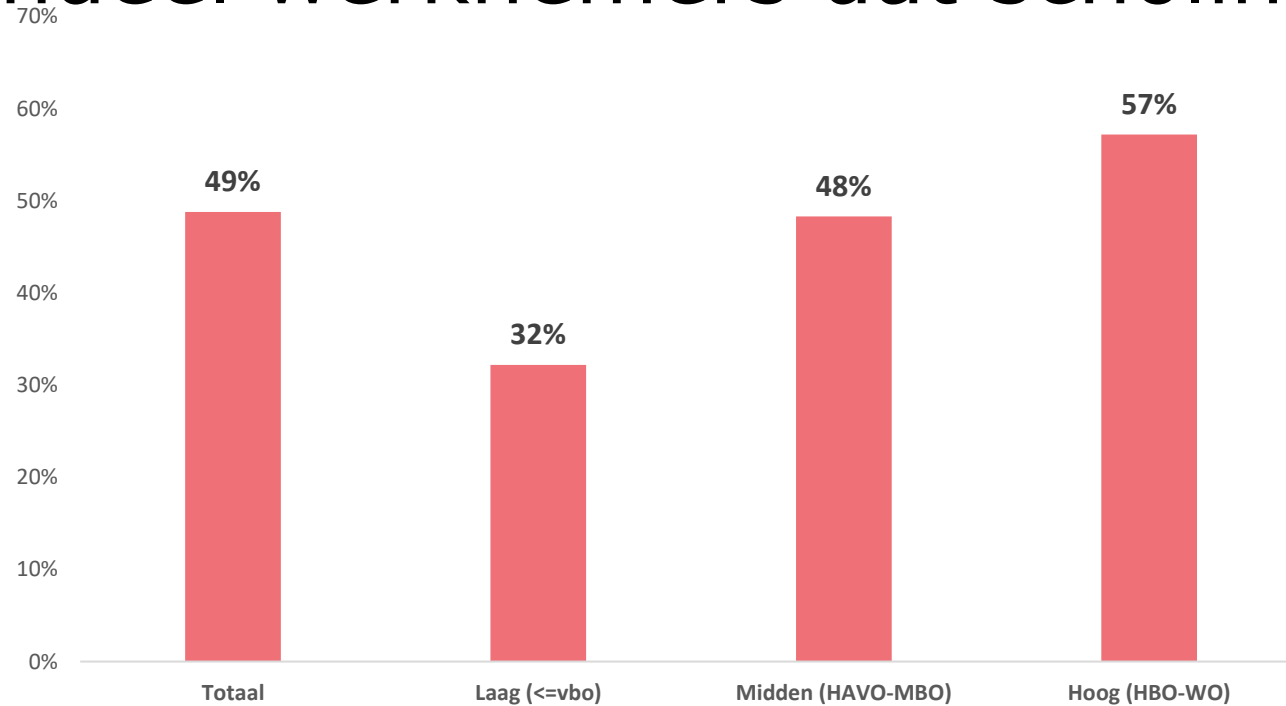


Percentage werknemers dat in de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd, per leeftijdscategorie

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 (TNO/CBS)



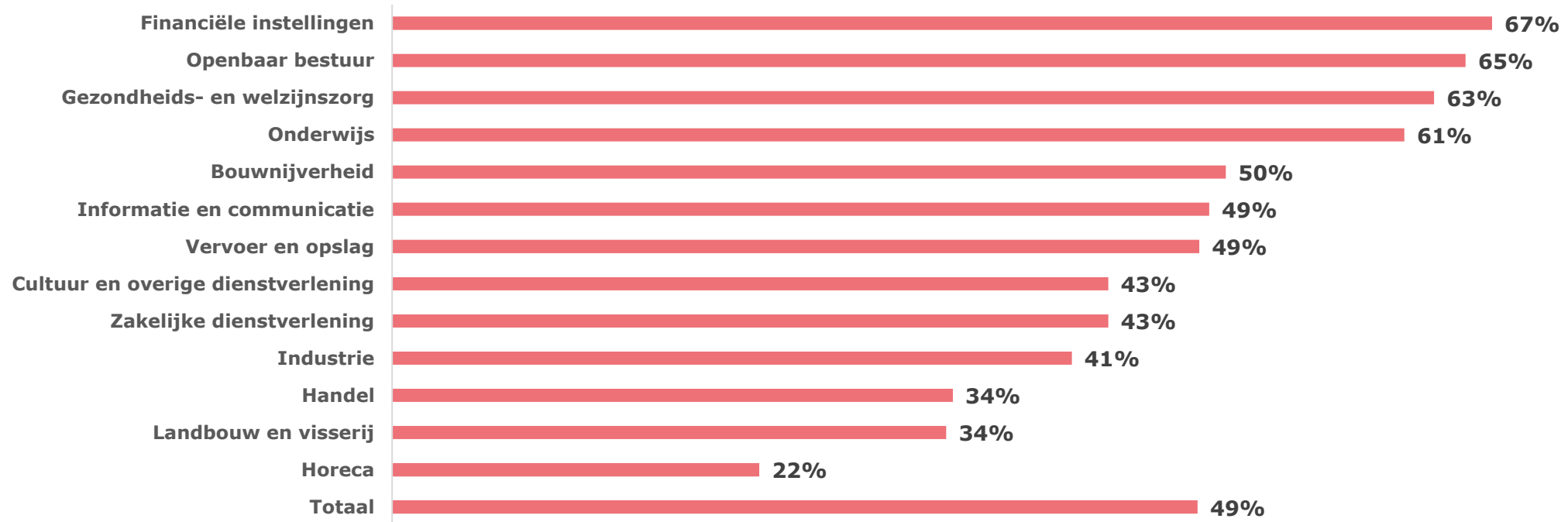
# Hoe hoger het opleidingsniveau, hoe groter het aandeel werknemers dat scholing volgt



Percentage werknemers dat in de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd, per opleidingsachtergrond

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 (TNO/CBS)

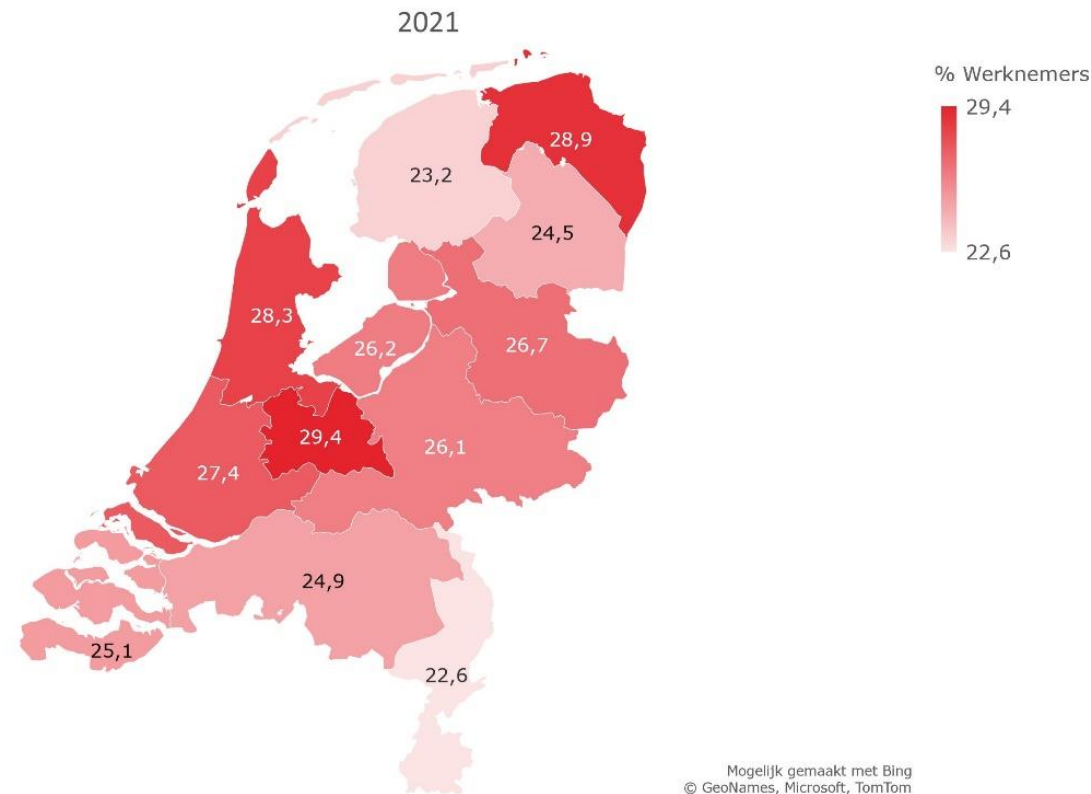
De meeste scholing wordt gevolgd in de publieke sectoren: financiële instellingen, openbaar bestuur, gezondheidszorg en onderwijs. In de horeca volgt het kleinste aandeel van de werknemers scholing



Percentage werknemers dat in de afgelopen 2 jaar een opleiding of cursus heeft gevolgd, per sector.

Bron: Nationale Enquête Arbeidsomstandigheden 2021 (TNO/CBS)

In elke provincie maakt minstens 20% van de werkzame beroepsbevolking gebruik van scholing. In Utrecht, Groningen en Noord-Holland is dit aandeel groter, in Limburg, Friesland en Drenthe kleiner



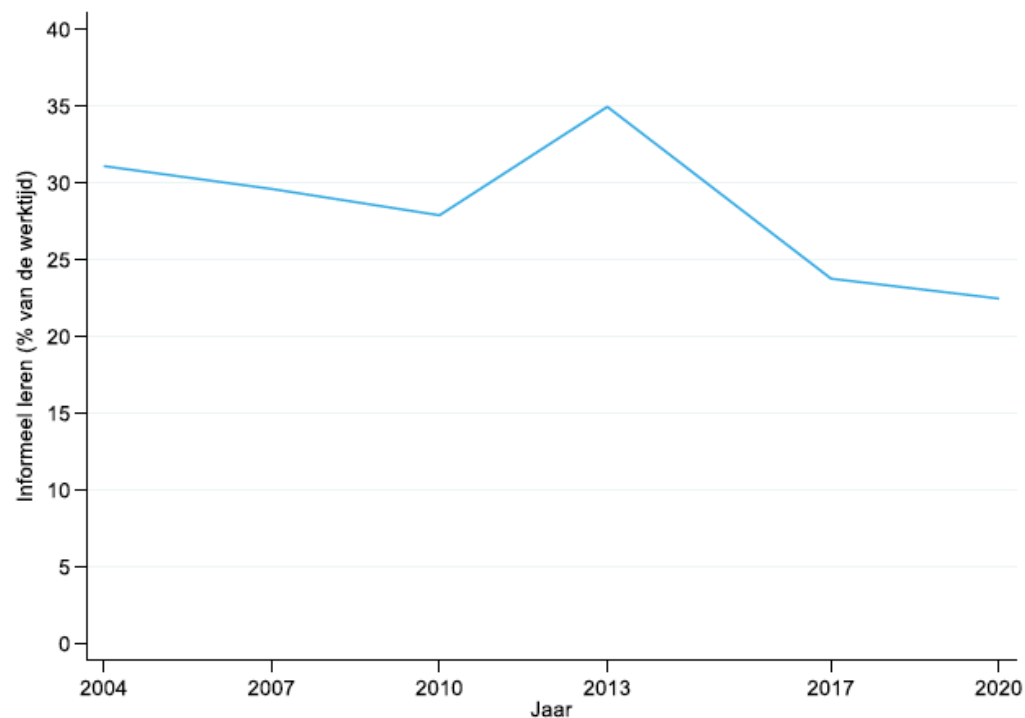
Percentage van de werknemers dat in de afgelopen 4 weken enige vorm van opleiding of training heeft genoten in procenten per provincie

Bron: European Labour Force Survey

# Informeel leren daalt gestaag



## Informeel leren daalt gestaag



22%



# Doelgroepen

## Wie ontwikkelt er niet/minder?

ROA (2017)/Panteia:

- Flexkrachten
- Lager opgeleiden (tot mbo3/mbo4)
- Vrouwen, ihb alleenstaande vrouwen
- Niet-werkende
- Mensen met een slechtere gezondheid
- Werknemers bij mkb-bedrijven (na 10-20 jaar)
- Ouderen
- Zzp'ers/schijnzelfstandigen
- Personen met een migratieachtergrond
- Laaggeletterden



## Doelgroepen

### Wie ontwikkelt er niet/minder?

SCP (2019):

- Mannen van middelbare leeftijd in vaste dienst
- Werkende vaders met gezinsverplichtingen
- Hoger en middelbaar opgeleide zelfstandigen
- Parttime werkende moeders
- Lager opgeleide werklozen met gezondheidsklachten
- Hoogopgeleide alleenstaanden en tweeverdieners
- 55-plussers zonder baan
- In deeltijd werkende vrouwen (in de zorg)
- Niet-werkende moeders met jonge kinderen
- Jonge werkenden zonder gezin



# Barriere gerelateerd paradigma

---

- Cross (1981) onderscheidt 3 barrières: (1) psychologische; (2) situationele; (3) en Insitutionele barrières
- Leidt het wegwerken van barrières tot deelname? Wil de betrokken persoon ook leren?
- TNO/SER (2021): Slechts 5% van werkenden geeft aan minder competenties te hebben dan nodig voor het werk
- AES (2016):
  - 80% van de niet lerenden, geven aan niet te willen leren omdat ze daar de noodzaak niet van inzien en / of negatieve ervaring hebben.
  - 20% is bereid om te leren, maar ervaren barrières:
    - Zorg voor familie
    - Werk
    - Kosten (met name lager/ praktisch opgeleiden)



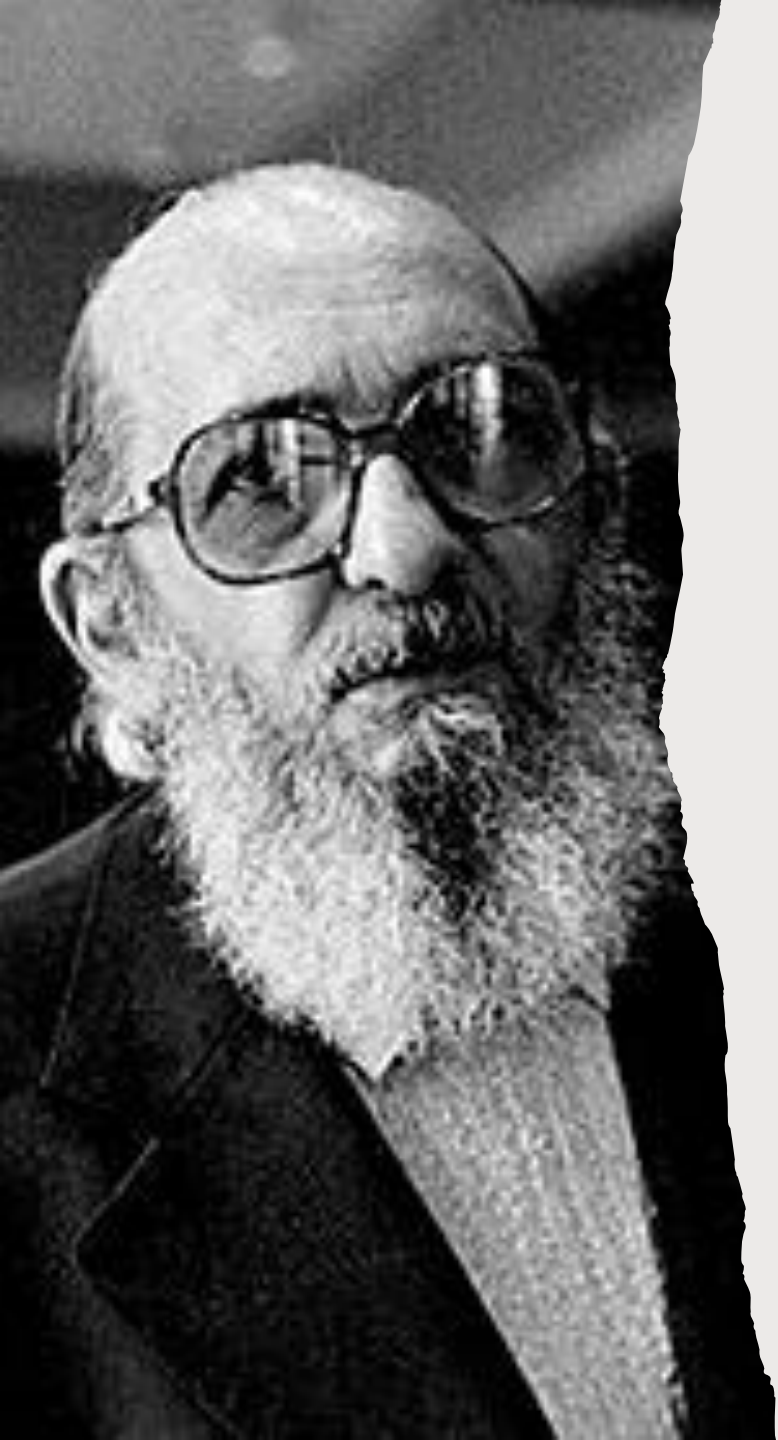
# Nobelprijswinnaar Amartya Sen

---

- Boek 'Vrijheid is vooruitgang' ('Development as Freedom', 1999)
- Vooruitgang en ontwikkeling bestaat uit het opheffen van onvrijheden
- Grondlegger van de 'Capability approach'; verklaring voor ongelijkheid
- Kijkt minder naar het doen, maar juist of mensen in staat zijn om zich te ontwikkelen
- Gelijkelijkheid van wat?







# Paulo Freire versus Malcolm Knowles

- Paulo Freire (2000) (linkerzijde) ziet de rol van volwasseneneducatie om mensen mondiger te maken
- Malcolm Knowles (1984) (rechterzijde) ziet mondig zijn juist als een voorwaarde om deel te nemen aan volwasseneneducatie
- Eigen regie zowel middel als doel?



Red = competence

Green = autonomy

Orange = relatedness

Based on Deci & Ryan (2000)

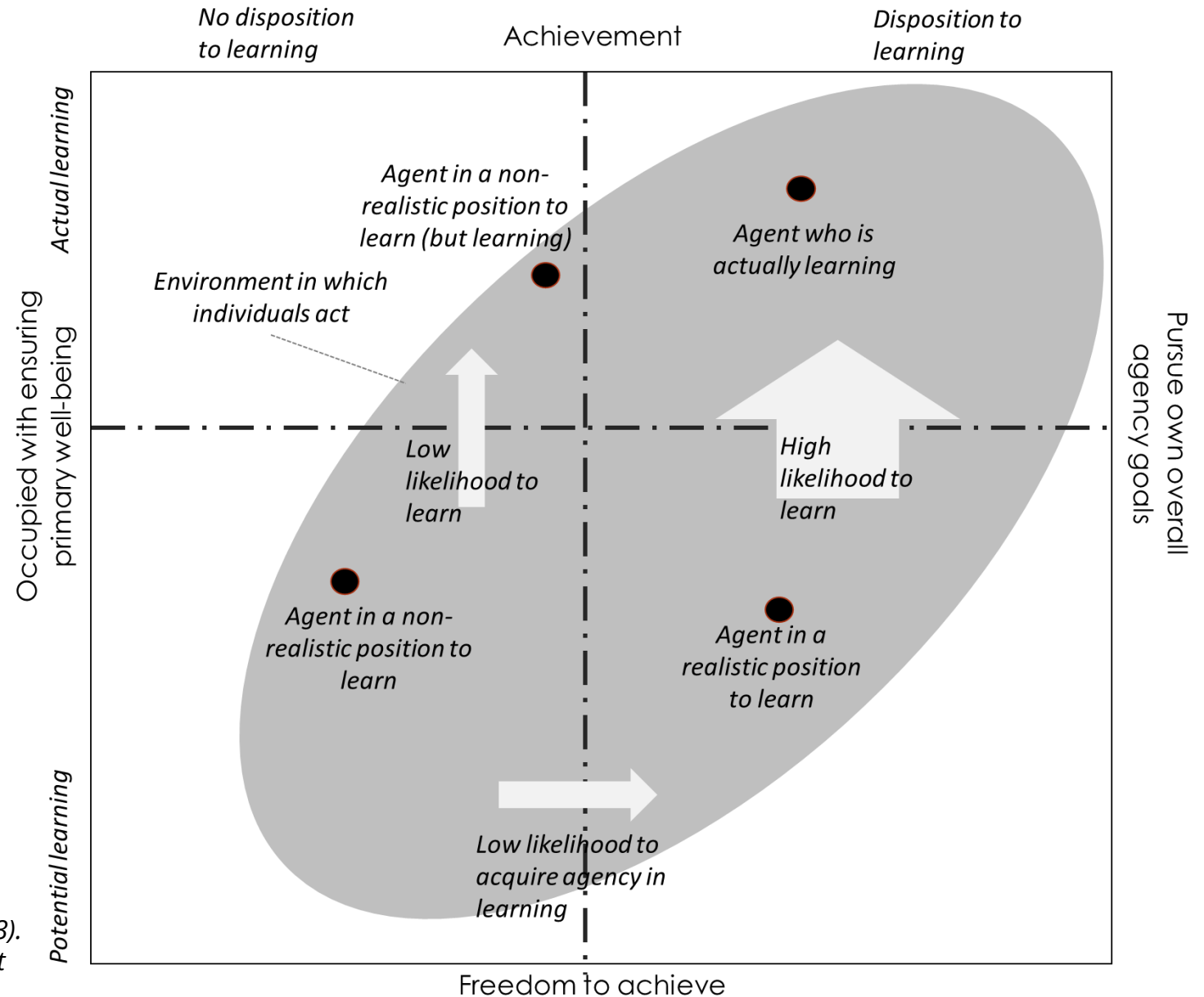
# Agency / zelfregie/ capabilities

Work values (van der Klink et al, 2016; Abma et al, 2016)	Career capabilities (Robertson, 2015)	Sferrazzo & Ruffini (2019)	Central human capabilities (Nussbaum, 2004)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Development of knowledge and skills</li> <li>• Use of knowledge and skills</li> <li>• Involvement in important decisions</li> <li>• Building and maintaining meaningful contacts at work</li> <li>• Setting your own goals</li> <li>• Having a good income</li> <li>• Contributing to something valuable</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agency</li> <li>• Life-career management</li> <li>• Work and learning</li> <li>• Social</li> <li>• Economic</li> <li>• Health capabilities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competence</li> <li>• Responsibility</li> <li>• Time</li> <li>• Autonomy</li> <li>• Equality</li> <li>• Inclusivity</li> <li>• Self-motivation</li> <li>• Human flourishing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Life</li> <li>• Bodily health</li> <li>• Bodily integrity</li> <li>• Senses, Imagination, and Thought</li> <li>• Emotions.</li> <li>• Practical Reason.</li> <li>• Affiliation</li> <li>• Other Species.</li> <li>• Play</li> <li>• Control over one's Environment.</li> </ul>

# Hoe brengen we werkenden in de positie om te leren

Met name de groep die leren, maar oorspronkelijk niet in een realistische positie zaten om te leren

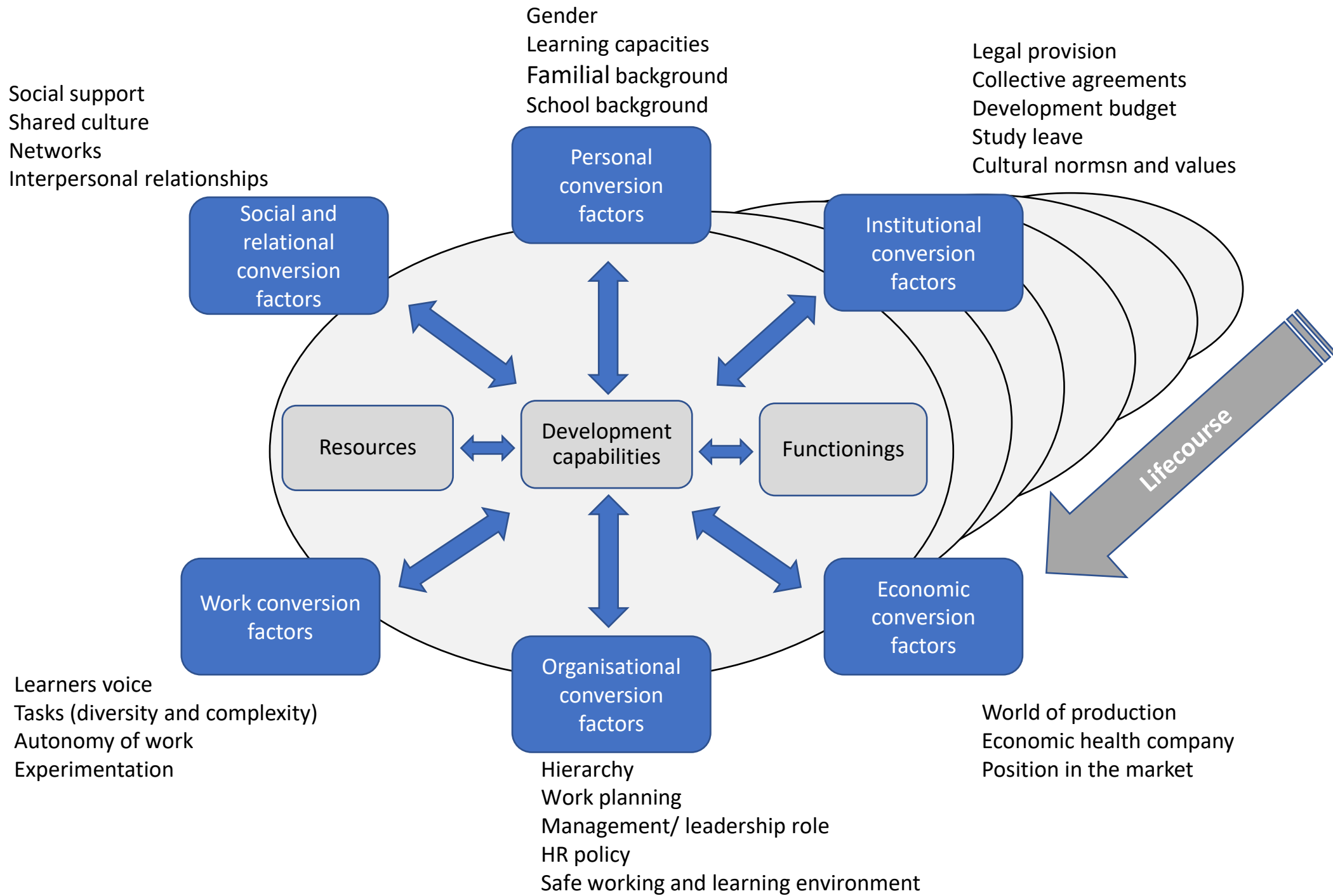
*Agency, conversion and actual participation in learning: Four groups of adults and their relationship with learning*





# Hoe kan de werkcontext eigen regie van werkenden bevorderen?

- **Werkgevers spelen een belangrijke rol in duurzame loopbanen van individuen** (Baruch, 2006)
- **Van Ego naar Eco** => persoonlijke factoren (eigen regie, werkcontexten, tijd) in samenhang van invloed zijn op LLO en duurzame loopbanen (De Vos, et al., 2020; Van Raemdonck et al., 2012)
- **'Whole life approach'** (Hirschi et al, 2020), inclusief **niet-werk gerelateerde domeinen** (De Hauw & Greenhaus, 2015)
- Werkenden hebben meer toegang tot **additionele middelen** zoals inkomen, sociale netwerken en ondersteuning van collega's => **'cumulatieve nature of resources'** (Westman et al, 2004)



# Organisatie conversie factoren

- Beperkt aantal auteurs hebben **CA toegepast op (organisatie)management** (o.a. Downs and Swailes, 2013; Zimmermann, 2011) en **bedrijfsethiek** (o.a. Bertland, 2009)
- **Vraagt een ander HRM perspectief:**
  - Focus op de **vrijheid van het individu** i.p.v. de (economische) behoefte van organisaties
  - Meer **humanistisch management benaderingen** (e.g. Järilströme et al. 2018; Shen 2011; Shen & Zhu 2011)
- Meerman et al (2022) benadrukt het belang van **lokale besluitvorming; samenwerking; veilige leeromgevingen**
- Andere collega's benadrukken het belang van inspraak en participatie (Zimmerman, 2012), empatische leiderschap (Brassard et al, 2022) en leercultuur (Marsick and Watkins, 2003)
- Sluit aan bij concept van **'liberated company'** (Getz, 2009; Sferrazzo & Ruffini, 2019)



# 'Liberated companies/ leaders' (Carney and Getz 2015; Sferrazzo & Ruffini, 2019)

## Vier basisprincipes van 'liberated companies/ leaders' (Carney and Getz 2015)

- 'dismantling the symbols and the practices which prevented workers from naturally feel equal'
- 'share their vision of high performance with all their collaborators for them to agree with''
- 'creating a self-motivating environment'
- 'sustain liberation management in the long term'

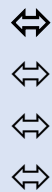


## Capabilities van werkenden (Sferrazzo & Ruffini, 2019)

- Competence
- Responsibility
- Time autonomy
- Equality
- Inclusivity
- Self motivation
- Human flourishing

## 'Traditionele' bedrijven

Controle  
Taken  
Competitie



## 'Capability' gezinde organisaties

Vrijheid  
Zelfmotivatie  
Participatie

---

# Werk conversie factoren

- Baankarakteristieken hebben een impact op LLO
- 5 kenmerken die bijdragen aan LLO bijdragen (Job Characteristics Model; Hackman and Oldham, 1975, 1980)
  - Skills variety
  - Task identity
  - Task significance
  - Autonomy
  - Feedback from job self
- Belang van complexiteit en autonomie in het werk (Demand Control model: Karasek, 1979)
- Belang van flexibiliteit, variëteit en complexiteit (Gürbüz et al, 2020)





# Wat zegt de data over deze organisatie factoren?

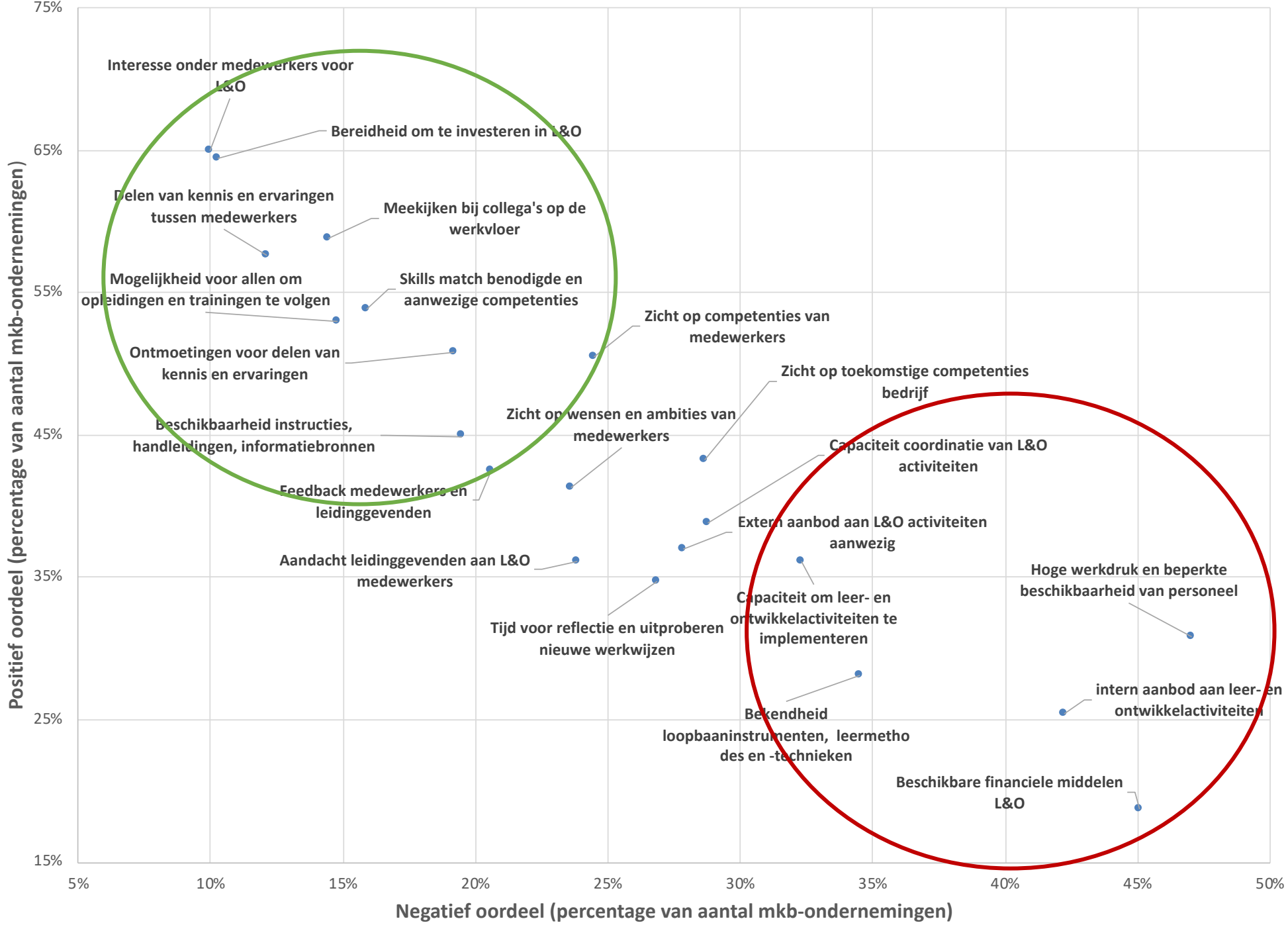
---

- Vanuit werkgevers geen signaal dat er op dit moment een (sterke) **mismatch** is **tussen het personeel en de taken** die ze moeten uitvoeren (TNO/SER,2021)
- 57% van werknemers ervaart in 2020 grote mate van **autonomie** (TNO/SEOR, 2021) – percentage stabiel over de jaren
- 31% van de werkgevers vindt in 2021 dat hun werknemers veel **autonomie** hebben (dit was 45% in 2019).
- 60% van werknemers in 2020 vindt dat zij veel **variatie** hebben in hun werk (TNO/ SER, 2021) – percentage stabiel over de jaren
- 80% van de werknemers geeft in 2022 aan dat hun **leidinggevende** de ontwikkeling van hun kennis en vaardigheden in beperkte of grote mate stimuleert (TNO, 2023)
- Van de 5,7 miljoen werknemers voor wie cao-afspraken gelden, beschikte in 2020 28% (1,6 miljoen werknemers) over een **leer-ontwikkelsbudget => een derde van werknemers gebruikt LOB**

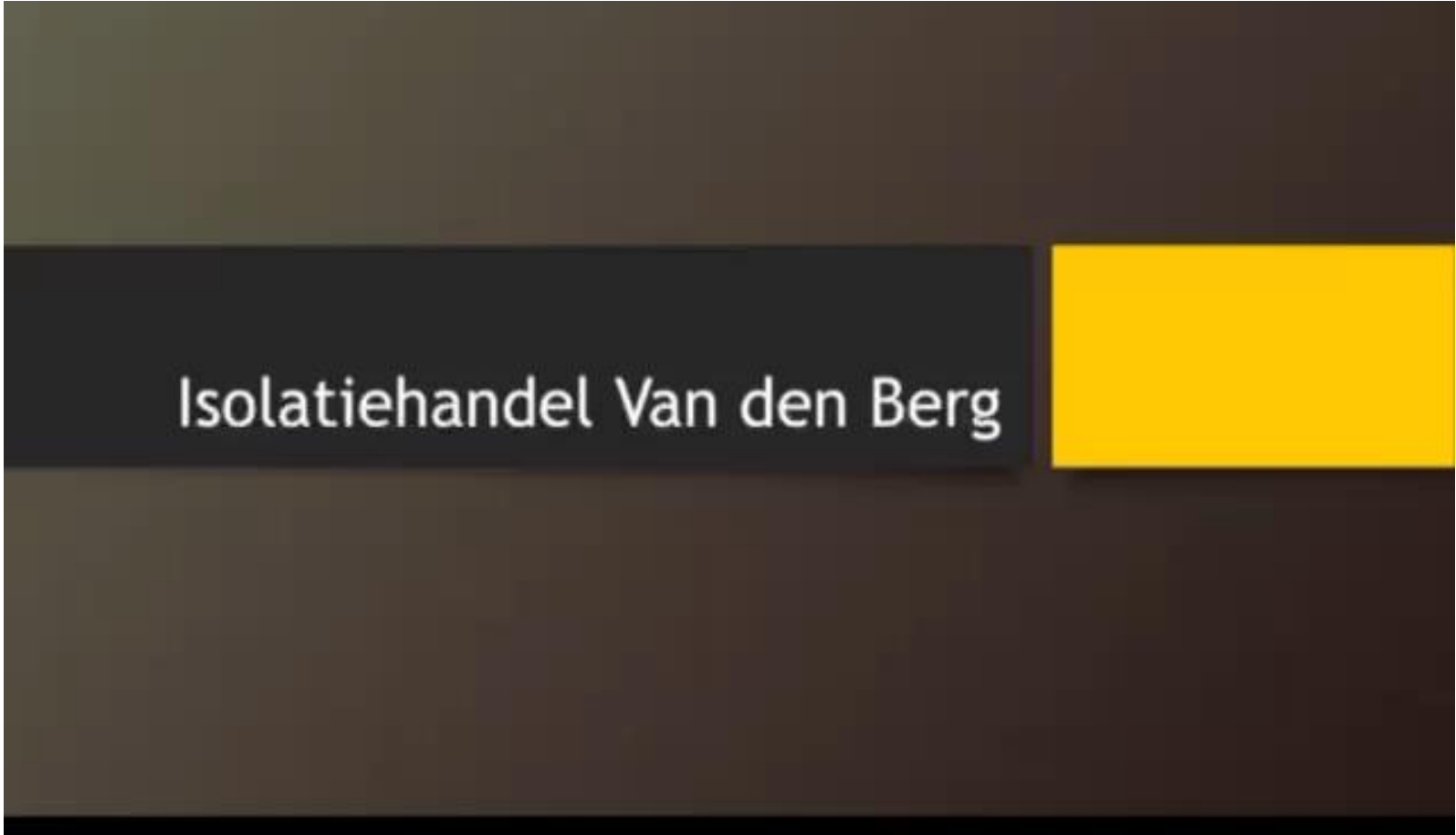
# Leercultuurkenmerken MKB-ondernemingen



SEOR & Ockham  
IPS (2021).  
Nulmeting MKB-  
ondernemingen,  
evaluatie SLIM-  
regeling

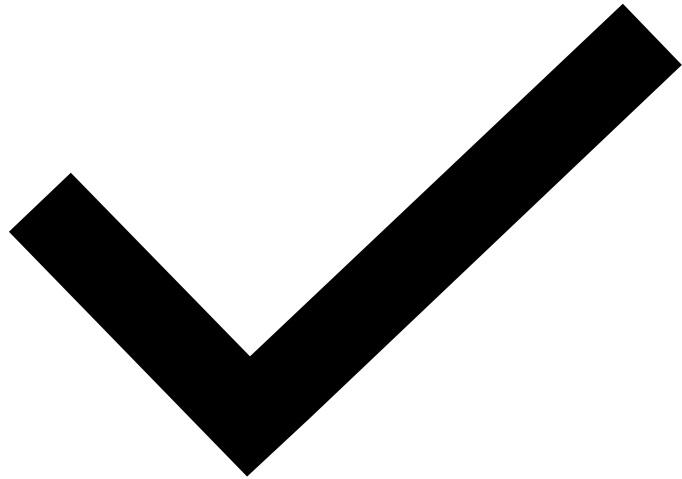


Intermezzo: empathisch leiderschap (een voorbeeld)



Isolatiehandel Van den Berg

# Resumerend

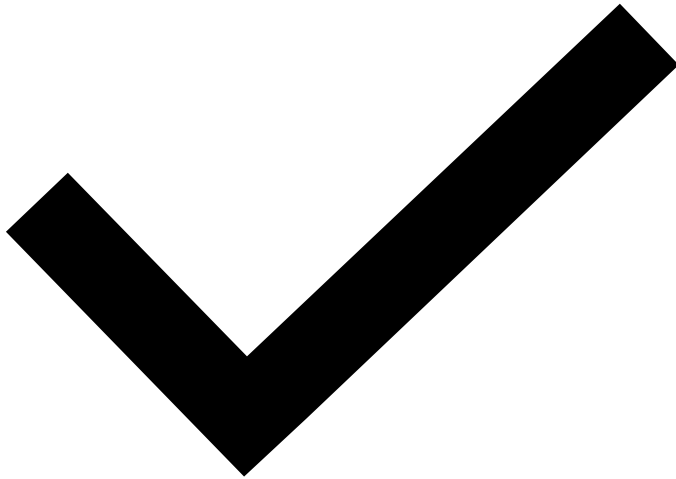


## Elementen van een leerrijke werkomgeving: organisatiekenmerken

---

- Transparante bedrijfsvoering (strategie; financiën)
- Een visie waarin leren en ontwikkelen wordt gezien als belangrijke middel voor organisatieontwikkeling (strategisch document/ plan, inclusief diagnose van benodigde kennis en vaardigheden)
- Eigenaarschap voor leren en ontwikkelen
- Een structuur die autonomie en flexibiliteit van de medewerker bevordert
- Een veilige maar uitdagende leercultuur waarin experimenten en een lerende houding centraal staan
- Aanwezigheid van een hoge mate van onderling vertrouwen en openheid aanwezig
- Lerende netwerken

# Resumerend

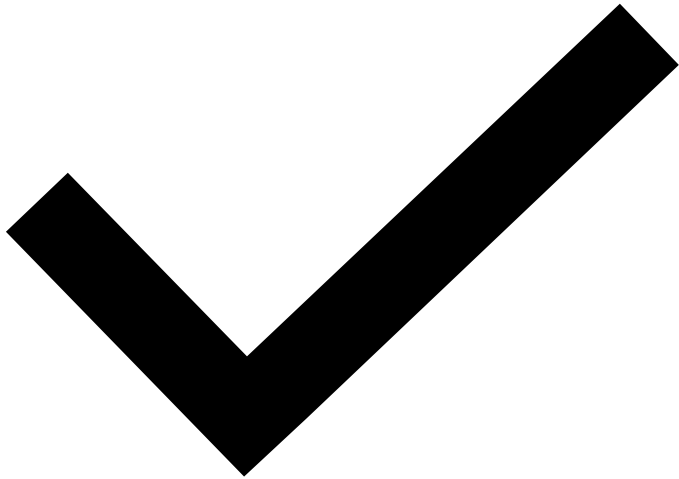


## Elementen van een leerrijke werkomgeving: werkplekcondities

---

- Continu leren en ontwikkelen staat centraal door gewenst gedrag te stimuleren (ontwikkelingsdoelen zijn gekoppeld aan performance management)
- Toegang tot meer formele vormen van opleiding (bedrijfsopleidingen/ training/ cursussen/workshops).
- Verbinden formeel met informeel leren
- Complex en gevarieerd werk
- Samenwerken in wisselende teams met verschillende expertises
- Voldoende tijd en financiële middelen voor leren
- Toegankelijke actuele informatie/kennisbronnen/instructies
- Tijd en fysieke ruimte om elkaar te ontmoeten
- Coachend / participierend leiderschap / rolmodellen
- Ruimte voor feedback
- Goed contact en samenwerking tussen collega's
- Evalueer impact van leren

# Resumerend



## Elementen van een leerrijke werkomgeving: leerpotentieel van individu

---

- Beschikt de medewerker over een proactieve en zelfsturende houding om zich te blijven ontwikkelen
- Werkt de medewerker vanuit persoonlijke drijfveren en talenten, waardoor de intrinsieke motivatie wordt vergroot
- Reflecteert en vraagt de medewerker om feedback om zo zicht te krijgen op zijn eigen handelen
- Beschikt de medewerker over goed ontwikkelde sociale vaardigheden waardoor de toegang tot kennis wordt vergroot en kwaliteit van het leren van/met elkaar verbetert

# Tot slot

---

- Urgentie van LLO worden niet altijd gevoeld
- Empirisch onderzoek laat zien dat MKB op verschillende manier vormgeven aan de genoemde elementen
- Aanpak en vormgeving is niet altijd bewust ontworpen
- Vaak ontbreekt het aan een integrale aanpak
- Hierdoor worden kansen op leren en ontwikkeling niet altijd benut
- Maar waar te beginnen?

Zie ook Van der Weide et al (2022)







Dank voor uw  
aandacht!

---

Wat doet u in uw organisatie om eigen  
regie en leercultuur te versterken?

# Extra sheet over definities van leercultuur

- Een leercultuur houdt in dat leren en ontwikkelen binnen een gemeenschap vanzelfsprekend is voor iedereen en voor een belangrijk deel is geïntegreerd in dagelijkse activiteiten (Van der Torre et al, 2020).
  - Formeel, non-formeel en informeel leren
  - Gemeenschappelijke verantwoordelijkheid van individuen, werkgevers, onderwijsinstellingen en overheidsinstanties
  - Aandacht voor stimulerende factoren en randvoorwaarden in een organisatie
- 'The creation of positive conditions within the organization that facilitate the learning of individuals through an atmosphere that enables and creates incentives for collaboration, reflection, and inquiry' (Ortenblad, 2002)
- Een leercultuur is op te vatten als een collectief, dynamisch systeem van basisassumpties, waarden en normen, dat richting geeft aan het leren van mensen in een organisatie (Van Breda-Verduijn & Heijboer, 2016).
- Marsick (2013) heeft het begrip leercultuur uitgewerkt in zeven dimensies: individu; team; organisatie; externe omgeving