

match

**ANDERS
DENKEN
ANDERS
DOEN**

**MKB Onderzoek
Leven Lang Ontwikkelen
18 mei 2023**

1	Samenvatting	2
2	Achtergrond	5
3	Opzet	7
4	Uitkomsten	10
	4.1 Identificatie	11
	4.2 Inventarisatie	18
	4.3 Organisatie	28
	4.4 Eigen programma's	37
	4.5 Successen en belemmeringen	40
	4.6 Financiering	42
	4.7 Arbeidsmarkt	47
	4.8 Productiviteit	49
	4.9 Netwerkvorming	51
5	Conclusie	55



— 1
Samenvatting

Dit onderzoek naar mensgerichte zinstroom en een leven lang ontwikkelen in het midden- en kleinbedrijf (Rijnconsult Onderwijs, 2023) toont aan dat het concept van een leven lang ontwikkelen (LLO) een radicale verandering vereist in de manier waarop we denken en handelen met betrekking tot leren.

Uit het onderzoek blijkt dat het mkb steeds meer belang hecht aan een mensgerichte aanpak en het ontwikkelen van medewerkers. Bedrijven realiseren zich dat het blijven innoveren en veranderen niet alleen afhangt van technologische ontwikkelingen, maar ook van de ontwikkeling en groei van hun medewerkers. Het belang van een leven lang ontwikkelen staat hoog op de prioriteitenlijst van het mkb.

De resultaten van het onderzoek wijzen erop dat het belangrijk is te erkennen dat leren een continu proces is dat ons hele leven doorgaat. Dat we ons moeten concentreren op het ontwikkelen van kennis en vaardigheden op de werkplek, maar ook daarbuiten. Het mkb ziet de waarde in van netwerken en samenwerken om de ontwikkeling van hun medewerkers te stimuleren en daarmee de prestaties van de organisatie te verbeteren.

Het beroepsonderwijs kan hierbij een belangrijke rol spelen door het aanleren van een breed scala aan kennis en vaardigheden die de inzetbaarheid van studenten verbeteren en bijdragen aan een fit-for-purpose arbeidsmarkt die kan inspelen op de veranderende economie. Daarnaast is er volgens de onderzochte organisaties in het mkb een groeiende erkenning voor een leven lang non-formeel en informeel leren, waarbij praktijkervaring, kennis en vaardigheden opdoen buiten het klaslokaal belangrijk worden gevonden. Dit vraagt om een mentale verschuiving van het traditionele idee dat leren alleen plaatsvindt in formele educatieve instellingen en slechts een deel van onze jeugdige jaren beslaat, naar het idee van 'leerling blijven'.

Het vereist dat we ons aanpassen aan nieuwe technologieën en veranderende omgevingen en ons blijven ontwikkelen gedurende ons hele (werkende) leven. Dit betekent dat het belangrijk is om de nadruk

te leggen op het ontwikkelen van een cultuur van continu leren en ontwikkeling. Zowel werkgevers als werknemers moeten worden gestimuleerd te blijven leren en zich aan te passen aan veranderende omstandigheden op de werkplek en in de maatschappij.

Het beroepsonderwijs zou zijn oor te luisteren kunnen leggen bij het mkb ten aanzien van de verwachtingen inzake LLO om zo nog beter aan te sluiten bij de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt, zowel voor jongere als oudere generaties. Door alle generaties te bedienen kan het beroepsonderwijs niet alleen bijdragen aan het overbruggen van generatiekloven en het verminderen van vooroordelen, maar ook aan waardecreatie voor individuen en de maatschappij als geheel. Dit zal resulteren in beter voorbereide werknemers, economische groei en sociale cohesie.

Het onderzoek onder de verschillende organisaties wijst ook uit dat het concept van een leven lang leren verandert. Het gaat niet langer alleen om wat een bedrijf kan bieden aan haar werknemers op het gebied van professionele ontwikkeling, maar ook om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers die nodig is om te groeien en te gedijen in een snel veranderende samenleving.

Het lijkt tijd om de focus te verleggen van een 'business-to-business' naar een 'business-to-consumer' benadering van leren en ontwikkelen, waarbij de persoonlijke drijfveren van het individu centraal staan.



— 2
Achtergrond

Het onderzoeksrapport presenteert de bevindingen van een exploratief onderzoek dat is uitgevoerd door Rijnconsult Onderwijs in 2022 en 2023. Het onderzoek richt zich op de rol van het midden- en kleinbedrijf (mkb), onderwijsinstellingen en overheden met betrekking tot mensgerichte zijinstroom en een leven lang ontwikkelen. Dit complexe onderwerp vereist een beschouwend perspectief en gedetailleerde observatie en analyse.

Om een zo objectief mogelijk beeld te creëren, zijn onafhankelijke observaties uitgevoerd bij deelnemende bedrijven. Hierbij is gekeken naar verschillende kenmerken, zoals de grootte van het bedrijf, de typologie, de bijdrage aan transities en de geografische locatie.

Op basis van deze observaties zijn innovatieve en praktische voorbeelden verzameld, beschreven en gedeeld om waarde te creëren voor mkb-organisaties en hun stakeholders.

Het doel van deze exploratieve benadering is om een beter begrip te krijgen van de rol die het bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en overheden spelen bij het stimuleren en implementeren van mensgerichte zijinstroom en een leven lang ontwikkelen in het mkb. Door middel van dit onderzoek willen we bijdragen aan de feitelijke kennis over dit onderwerp en praktische instrumenten en richtlijnen ontwikkelen voor het midden- en kleinbedrijf.



— 3
Opzet

Het onderzoek begon met het schrijven van een plan van aanpak, met onder andere een verkenning van de opdracht, afbakening van de te onderzoeken bedrijven, uitvoering van het onderzoek, feedbacksessies met de vooraf samengebrachte adviesraad, het opleveren van een eindrapport, een advies voor vervolg en het uitvoeren van een communicatieplan inclusief impactcampagne.

Een projectgroep, bestaande uit adviseurs van Rijnconsult Onderwijs met verschillende achtergronden en competenties, voerde de onderzoeksactiviteiten uit. De projectgroep heeft zich laten bijstaan door een op voorhand samengestelde adviescommissie, bestaande uit de volgende deskundigen: professor dr. Marc van der Meer en professor dr. Marinka A.C.T. Kuijpers. Deze experts zijn werkzaam op het gebied van onderwijs, sociale economie en arbeid, waardoor zij waardevolle inzichten konden verschaffen aan het onderzoeksteam. Na een deskresearch werden de begrippen ten aanzien van mkb, een leven lang ontwikkelen, leercultuur en de aangrenzende denkbeelden in overleg met de adviescommissie gedefinieerd en geoperationaliseerd. Vervolgens is er exploratief onderzoek uitgevoerd bij 35 organisaties uit het midden- en kleinbedrijf met personeel.

Het onderzoek begon met een pilot bij vijf mkb-organisaties om te bepalen of de semigestructureerde vragenlijst voldoende data oplevert en als basis kan dienen voor de data-analyse. De adviesraad heeft op basis van de eerste pilot de onderzoeksopzet geaccordeerd en het onderzoek als zeer relevant getypeerd.

Na de eerste fase van het onderzoek zijn de onderzoeksvragen in samenwerking met de adviesraad verder aangescherpt, en er zijn extra vragen ten aanzien van netwerkvorming van de midden en kleinbedrijven gemaakt. Met deze kennis en inzichten is het tweede deel van het exploratief onderzoek uitgevoerd bij nog eens dertig mkb-organisaties. Tijdens de uitvoering van het onderzoek zijn er ook impactactiviteiten ingebouwd om de adviesraad, partners, actoren en stakeholders te informeren.

Op basis van de verkenning van de opdracht, de afbakening van de te onderzoeken mkb-organisaties, het exploratief onderzoek naar de rol van mkb-organisaties bij een leven lang ontwikkelen en zijinstroom, de data uit de pilotfase, de betekenisvolle patronen, de aangescherpte hypothesen en bevindingen en de data uit het tweede deel van het onderzoek zijn tenslotte de conclusies getrokken en geformuleerd. Naast gesprekken met de adviesraad zijn ook mbo- en hbo-kennisinstellingen geïnformeerd over de verwachtingen van de onderzochte mkb-organisaties inzake het onderwijs.

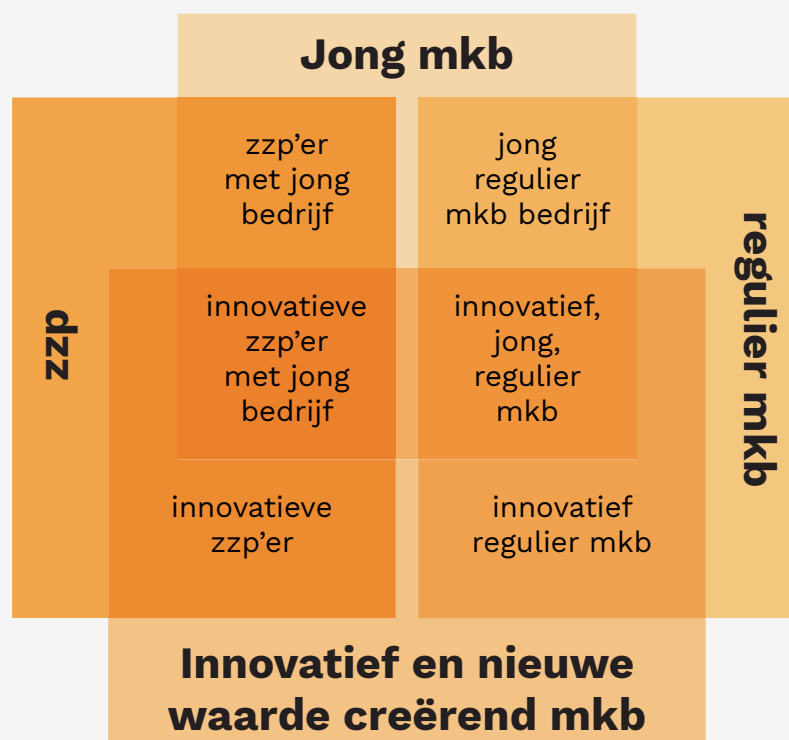


— 4
Uitkomsten

4.1 Identificatie ondervraagde organisaties

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) is een belangrijke speler in de Nederlandse economie, met meer dan 99 procent van alle bedrijven behorend tot deze categorie. Het mkb is echter een diverse groep van bedrijven, variërend van kleine lokale kapperszaken tot hoogtechnologische internationale bedrijven. Om een beter beeld te krijgen van deze diversiteit, wordt in dit onderzoeksrapport gebruik gemaakt van een typologie van het mkb, ontwikkeld door Panteia (2015).

Hierbij wordt onderscheid gemaakt tussen zzp'ers, mkb met personeel, mkb dat aan speur- en ontwikkelingswerk doet (het S&O-mkb) en jong mkb (<5 jaar). Deze benadering biedt een aanvullende kijk op de 'klassieke' benadering, waarbij het mkb wordt ingedeeld op basis van sector, grootte en leeftijd. Omdat het onderzoek gericht is op mensgerichte thema's en een een leven lang ontwikkelen, zijn zzp'ers niet bevraagd.

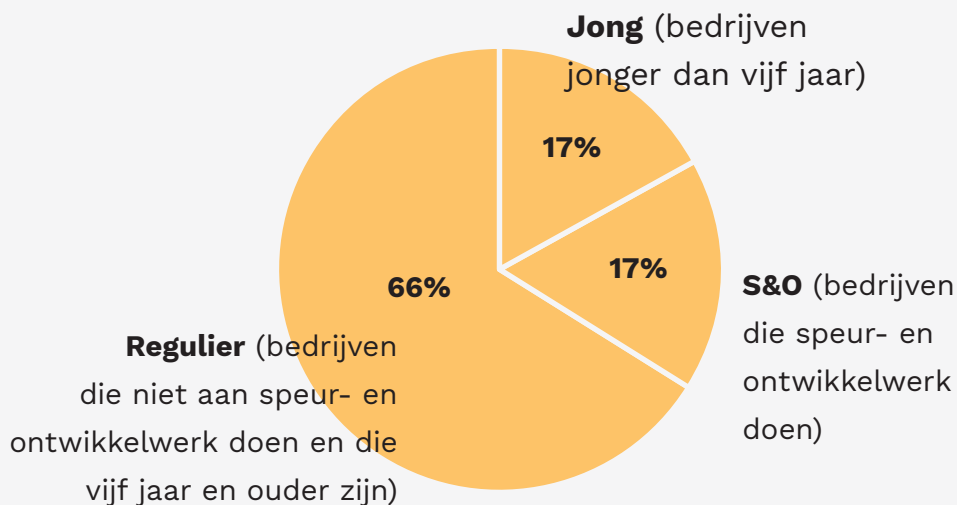


Bron:
Panteia,
2015

4.1.1 Om welke typen organisaties gaat het?

Het onderzoeksrapport is gebaseerd op interviews met 35 mkb-organisaties in voornamelijk Noord-Brabant. Van deze organisaties behoorde 66 procent tot de categorie reguliere bedrijven, oftewel het mkb met personeel. Daarnaast werd 17 procent van de ondervraagde organisaties geclassificeerd als S&O-mkb, oftewel mkb dat actief is op het gebied van speur- en ontwikkelingswerk. Ook werden jonge bedrijven geïnterviewd, waarbij 17 procent van de ondervraagde organisaties aangaf jonger dan vijf jaar te zijn.

Kunt u iets vertellen over het soort bedrijf dat u bent?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.1.2 In welke sector zijn de onderzochte organisaties werkzaam?

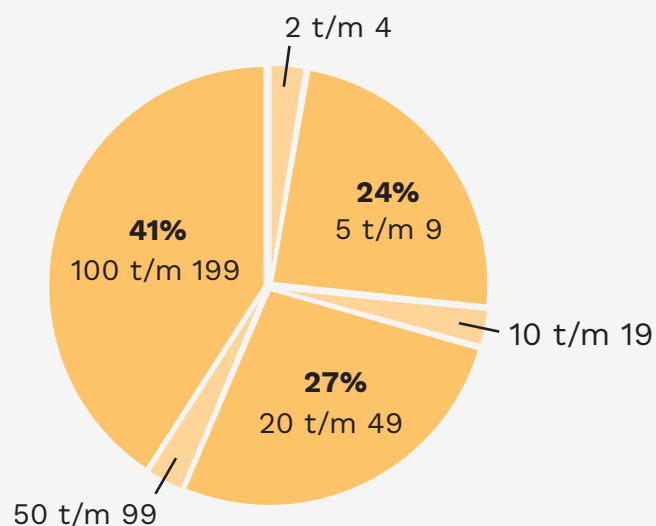
Het onderzoeksrapport is gebaseerd op een pilot die initieel werd gestart met organisaties in de techniek en agrifood. Op basis van de eerste resultaten en consultatie met de adviescommissie is besloten om de scope van het onderzoek uit te breiden naar andere sectoren. Hierdoor omvat de populatie van dit onderzoek een breed scala aan sectoren.

Hoewel de sectoren High Tech Systemen & Materialen en Agrifood met respectievelijk 23 en 11 procent nadrukkelijk vertegenwoordigd zijn in dit rapport, zijn er dus ook andere sectoren onderzocht. Het onderzoek biedt daardoor waardevolle inzichten in de praktijken en uitdagingen van verschillende sectoren.

4.1.3 Wat is de grootte van de onderzochte organisaties?

Het midden- en kleinbedrijf (mkb) kan worden onderverdeeld op basis van grootte, waarbij microbedrijven minder dan 10 werkzame personen hebben en een omzet of vermogen van maximaal €2 miljoen, en klein- en middenbedrijven respectievelijk tussen de 10 en 50 en 50 en 250 werkzame personen hebben en een omzet of vermogen hebben van maximaal €50 miljoen of €43 miljoen. Voor dit onderzoek hebben we organisaties bevraagd tussen de 2 en 200 werknemers.

Kunt u iets vertellen over de bedrijfsgrootte?

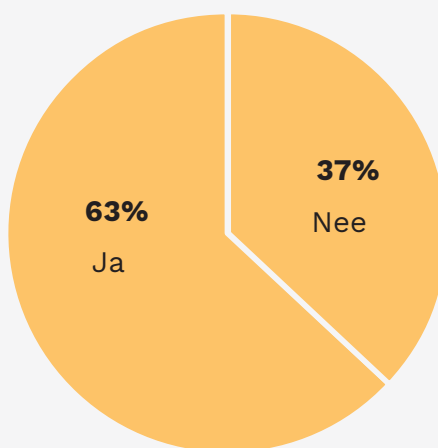


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.1.4 Hebben de onderzochte organisaties een eigen HR-afdeling?

Het overgrote deel van de onderzochte bedrijven (63 procent) geeft aan te beschikken over een Human Resources (HR)-afdeling. 37 procent van de bedrijven geeft aan hierover niet te beschikken.

Heeft u een HR-afdeling?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

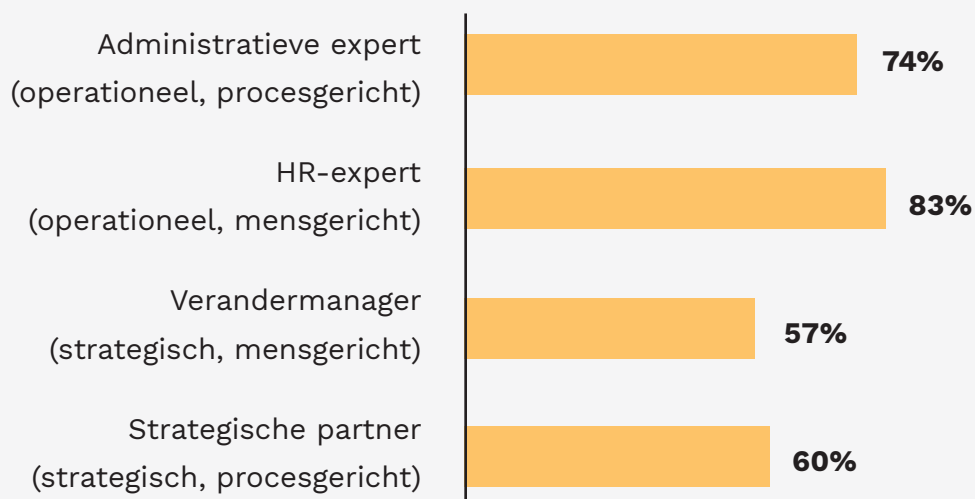
Het ontbreken van een HR-afdeling in het mkb kan zowel voor- als nadelen hebben. Aan de ene kant kan het een nadeel zijn, omdat het ontbreken van specifieke HR-expertise binnen het bedrijf kan leiden tot minder efficiënt personeelsbeheer en minder gestroomlijnde HR-processen. Daarnaast kan het ook leiden tot minder focus op loopbaanontwikkeling en opleiding van medewerkers.

Aan de andere kant kan het ontbreken van een HR-afdeling juist een voordeel zijn. Het kan ervoor zorgen dat medewerkers dichter bij de bedrijfsvoering staan en directer betrokken zijn bij belangrijke beslissingen. Daarnaast kan het zorgen voor meer flexibiliteit in personeelsbeleid en de mogelijkheid om snel te reageren op veranderingen in de markt of in de bedrijfsvoering.

4.1.5 Welke HR-rollen worden er door de organisaties ingevuld?

Uit het onderzoek onder midden- en kleinbedrijven blijkt dat het Ulrich model resultaat oplevert. De bedrijven tonen een verschuiving van operationele HR-taken naar een meer strategische. De vier rollen die het model onderscheidt zijn nagenoeg gelijk verdeeld in de onderzochte bedrijven. De HR-expertrol scoort het hoogst met 83 procent, gevolgd door de administratieve expertrol met 74 procent. De rollen van verandermanager en strategische partner scoren respectievelijk 57 procent en 60 procent. Deze bevindingen wijzen erop dat de bedrijven zich bewust zijn van het belang van een strategische rol voor HR en dat zij op weg zijn om deze rol goed in te vullen.

Welke rollen worden door HR-afdeling vervuld?

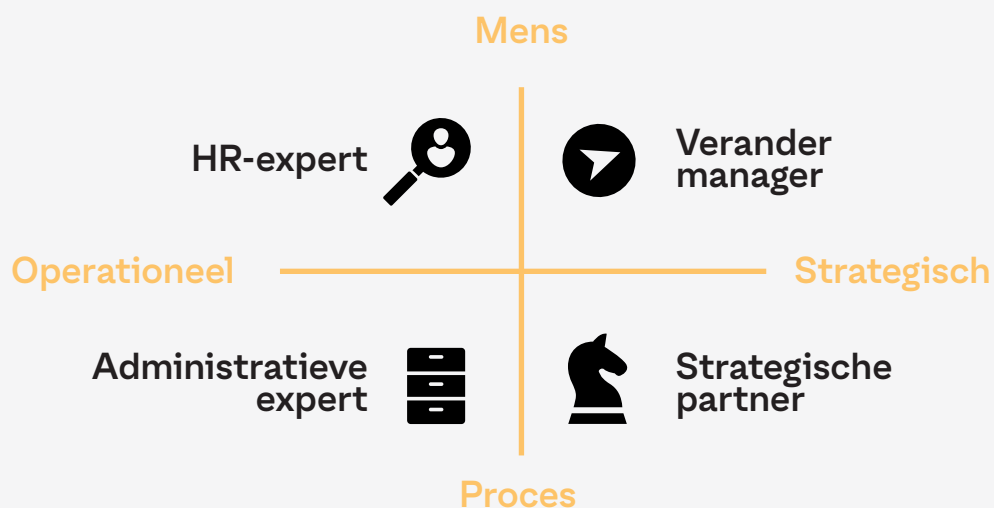


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Het 'model van Ulrich', ontwikkeld door Dave Ulrich, is een veelgebruikt uitgangspunt voor HR-professionals bij de transformatie van de HR-functies. Het model is gebaseerd op het idee om de rollen voor beleidsvorming, administratie, 'business partner' en change agent te scheiden voor HR. Het uiteindelijke doel is om de rol van HR te verschuiven van administratie naar strategie en om meer waarde toe te voegen aan de organisatie.

De vier rollen voor HR zijn als volgt gedefinieerd:

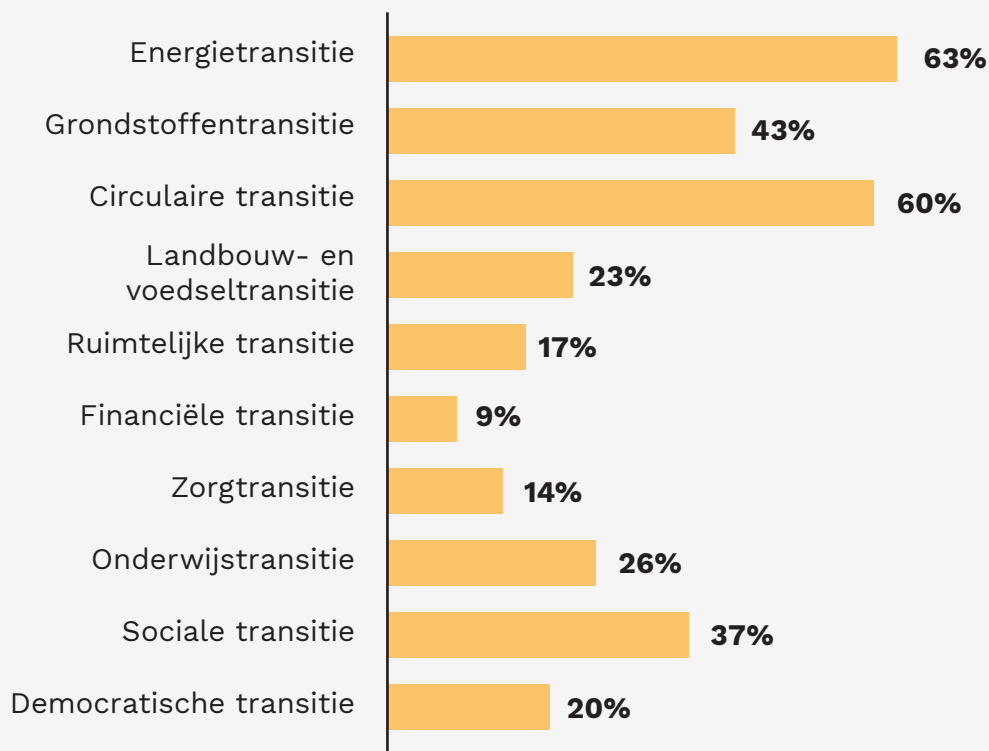
- De strategische partner richt zich op het begrijpen van de bedrijfsstrategie en het vertalen hiervan naar HR-initiatieven die bijdragen aan de doelstellingen van de organisatie.
- De verander manager houdt zich bezig met het implementeren van veranderingen in de organisatie, bijvoorbeeld door het ontwikkelen van nieuwe HR-processen of het ondersteunen van de organisatie bij het omgaan met veranderingen.
- De HR-expert richt zich op het ontwikkelen van HR-beleid en het adviseren van het management over HR-kwesties.
- De administratieve expert is verantwoordelijk voor het uitvoeren van administratieve HR-taken, zoals loonadministratie, contractbeheer en het bijhouden van persoonlijke dossiers.



4.1.6 Aan welke transitie wordt er bijgedragen?

Het onderzoek onder midden- en kleinbedrijven wijst uit dat er een merkbare verandering gaande is in de manier waarop organisaties hun beleid vormgeven. De resultaten van het onderzoek laten zien dat bedrijven zich steeds meer richten op transitie, waarbij de energietransitie, circulaire economie en grondstoffentransitie het vaakst worden genoemd. Opmerkelijk is dat ook de sociale transitie, die zich richt op duurzame sociale ontwikkeling, steeds meer aandacht krijgt van de ondervraagde bedrijven. Deze verschuiving naar meer duurzame en sociale beleidsvorming lijkt een onderstroom te zijn die zich langzaam maar zeker manifesteert in het mkb.

Aan welke transitie levert uw bedrijf een bijdrage?



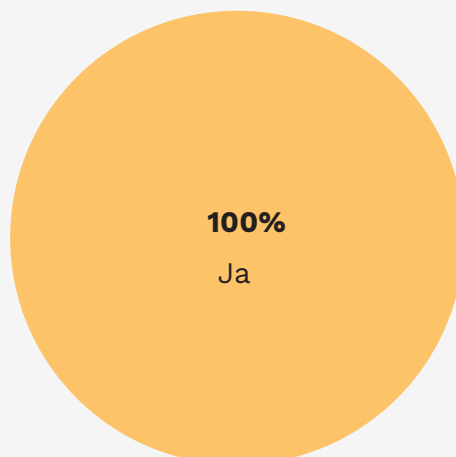
Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Het lijkt erop dat de traditionele top-down, verticale en centraal geleide beleidsvorming verandert. Op termijn zal deze vorm van beleidsvorming plaats maken voor meer bottom-up en horizontale beleidsvorming. De onderzoeksresultaten suggereren dat bedrijven zich bewust zijn van deze verschuiving en zich steeds meer richten op duurzame en sociale beleidsvorming, waarbij bottom-up en horizontale beleidsvorming een belangrijke rol spelen. Dit onderstreept de noodzaak voor bedrijven om te blijven innoveren en veranderen om bij te blijven in deze veranderende wereld.

4.2 Inventarisatie een leven lang ontwikkelen

Uit het verkennend onderzoek onder de midden- en kleinbedrijven met personeel blijkt dat er een duidelijke focus ligt op het stimuleren van de ontwikkeling van medewerkers. De bevroagde organisaties zijn eensgezind in hun opvatting dat het nastreven van een leven lang ontwikkelen (LLO) een belangrijke prioriteit is. Dit bevordert niet alleen de persoonlijke ontwikkeling van de medewerkers, maar draagt ook bij aan de wendbaarheid van de organisatie in een snel veranderende arbeidsmarkt. Het belang van LLO wordt door deze bedrijven dan ook gezien als een strategische investering in hun menselijk kapitaal. Deze bevindingen ondersteunen het belang van LLO als speerpunt voor bedrijven, in het bijzonder voor het mkb.

Doet uw organisatie aan een leven lang ontwikkelen?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Wat verstaat u onder een leven lang ontwikkelen?

“ Wij definiëren een leven lang ontwikkelen als ons voortdurende streven naar verbetering van onze werkprestaties en het verwezenlijken van onze persoonlijke ambities, waarbij wij dagelijks inspanningen leveren om deze doelen te bereiken. “

“ Elke dag beschouwen wij als een kostbare gelegenheid voor persoonlijke groei en ontwikkeling, waarbij wij ons voortdurend bewust zijn van en streven naar het benutten van ons potentieel. ”

“ Het omvat het voortdurend aanpassen van zowel individuen als organisaties aan de veranderende omstandigheden, waarbij wij de nadruk leggen op ons vermogen om flexibel te reageren en te evolueren in het licht van nieuwe uitdagingen en kansen. ”

Een leven lang ontwikkelen kan gedefinieerd worden als: 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).

4.2.1 Wat is het belangrijkste doel van een leven lang ontwikkelen binnen de organisaties?

Het onderzoek onder de midden- en kleinbedrijven met personeel laat zien dat er binnen deze organisaties drie belangrijke doelen worden nagestreefd bij een leven lang ontwikkelen (LLO).

Ten eerste wordt LLO ingezet om persoonlijke ontwikkeling van medewerkers te stimuleren, dit doel wordt door 83 procent van de bevroegde organisaties aangeduid als belangrijkste. Ten tweede wordt LLO gebruikt om de competenties van medewerkers te versterken, wat door 77 procent van de organisaties als een belangrijk doel wordt gezien. Tot slot wordt LLO ingezet om uitval van medewerkers te voorkomen, wat door 54 procent van de bevroegde organisaties als belangrijkste doel wordt genoemd, van de huidige functie, maar ook op de ontwikkeling van de medewerker als individu.

Wat is het belangrijkste doel van een leven lang ontwikkelen binnen uw organisatie?

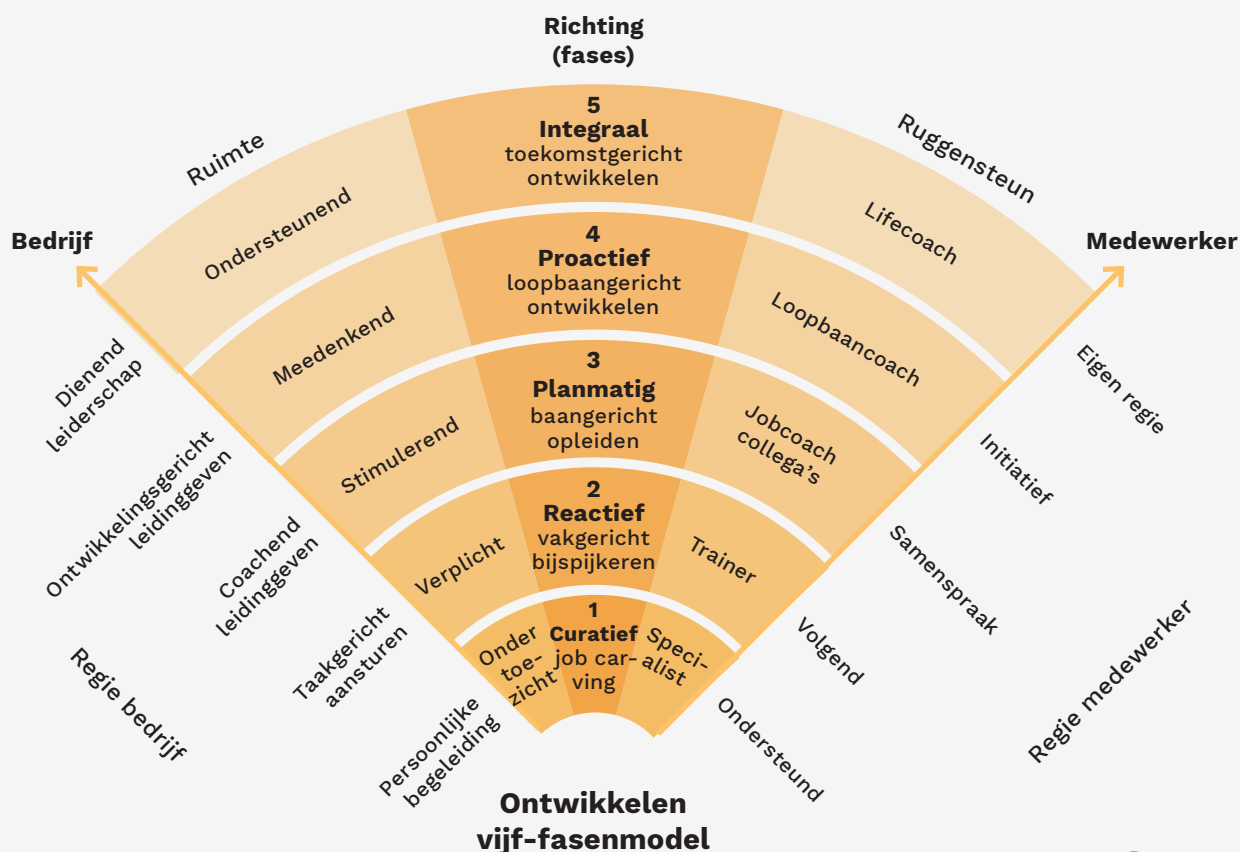


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Deze bevindingen suggereren dat LLO niet alleen gericht is op het verhogen van de productiviteit van medewerkers, maar ook op het verbeteren van hun persoonlijke vaardigheden en kwaliteit van leven. Bedrijven lijken zich bewust te zijn van het belang van LLO en werken actief aan het stimuleren en faciliteren van ontwikkelingsmogelijkheden voor hun medewerkers.

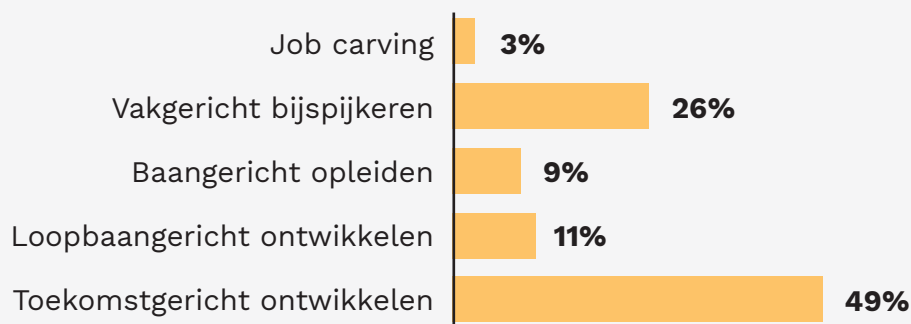
4.2.2 Waar richten de ontwikkelactiviteiten van een leven lang ontwikkelen zich op?

Bij een leven lang ontwikkelen kunnen vijf ontwikkelniveaus worden onderscheiden: job carving (curatief), vakgericht bijspijkeren (reactief), baangericht opleiden (planmatig), loopbaangericht ontwikkelen (proactief) en toekomstgericht ontwikkelen (integraal), zie onderstaand model.



Op basis van de resultaten van het onderzoek blijkt dat toekomstgericht ontwikkelen het meest genoemde ontwikkelniveau is met een score van 49 procent, gevolgd door vakgericht bijspijkeren met 26 procent. Loopbaangericht opleiden en baangericht opleiden scoren respectievelijk 11 en 9 procent.

Waar richten de ontwikkelactiviteiten van een leven lang ontwikkelen zich binnen uw organisatie op?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Deze resultaten suggereren mogelijk dat organisaties toenemende behoefte hebben om medewerkers voor te bereiden op toekomstige uitdagingen in een snel veranderende arbeidsmarkt door middel van toekomstgericht ontwikkelen en vakgericht bijspijkeren.

4.2.3 Wat levert de inzet van een leven lang ontwikkelen voor de organisaties op?

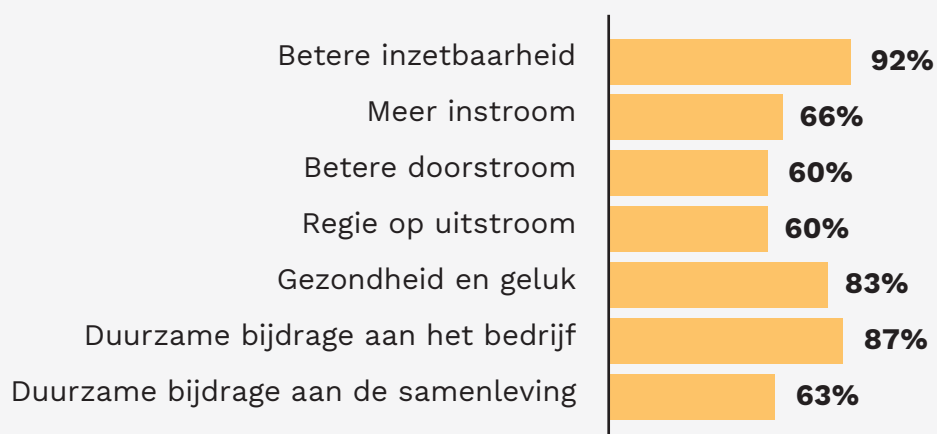
Uit het onderzoek blijkt dat het toepassen van een leven lang ontwikkelen (LLO) binnen organisaties verschillende voordelen kan opleveren. Zo blijkt dat 91 procent van de respondenten van mening is dat LLO kan bijdragen aan een betere inzetbaarheid van medewerkers, waardoor zij flexibeler inzetbaar zijn en beter kunnen inspelen op de veranderende vraag van de arbeidsmarkt.

Daarnaast geeft 66 procent van de respondenten aan dat LLO kan leiden tot een hogere instroom van gekwalificeerde medewerkers, terwijl 60 procent van de respondenten van mening is dat LLO kan bijdragen aan een betere doorstroom en controle op uitstroom van medewerkers.

Op het gebied van gezondheid en geluk van medewerkers blijkt LLO eveneens van belang. Maar liefst 83 procent van de respondenten geeft aan dat LLO kan bijdragen aan de gezondheid en het geluk van medewerkers door hen de mogelijkheid te bieden zich te ontwikkelen op persoonlijk en professioneel vlak.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat LLO niet alleen kan bijdragen aan het bedrijf zelf, maar ook aan de samenleving als geheel. Zo geeft maar liefst 87 procent van de respondenten aan dat LLO kan bijdragen aan een duurzame bijdrage aan het bedrijf, terwijl 63 procent van de respondenten van mening is dat LLO kan bijdragen aan een duurzame bijdrage aan de samenleving.

Wat levert de inzet op een leven lang ontwikkelen u en uw medewerkers op?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Op basis van deze resultaten kan geconcludeerd worden dat LLO binnen organisaties een belangrijke rol kan spelen in het vergroten van de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers, het aantrekken van gekwalificeerde medewerkers en het behouden van medewerkers binnen de organisatie. Ook kan LLO bijdragen aan de gezondheid en het geluk van medewerkers en een duurzame bijdrage leveren aan zowel het bedrijf als de samenleving.

4.2.4 Waar gaat het om als we het over een leven lang ontwikkelen hebben?

Het onderzoek toont aan dat een leven lang ontwikkelen (LLO) vanuit drie verschillende invalshoeken kan worden benaderd: bedrijfsgericht, mensgericht en netwerkgericht. Bedrijfsgericht LLO is gericht op het verbeteren van de inzetbaarheid van medewerkers, waardoor zij flexibeler kunnen reageren op veranderingen in de arbeidsmarkt. Mensgericht LLO richt zich op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, waarbij zij zich kunnen ontwikkelen op zowel professioneel als persoonlijk vlak. Netwerkgericht LLO is gericht op het leren samenwerken in netwerken, waarbij medewerkers hun kennis en vaardigheden kunnen delen met anderen.

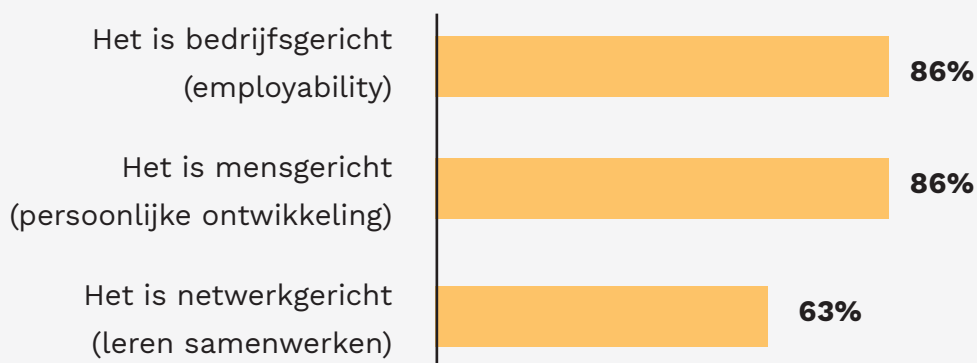
Uit de resultaten van het onderzoek blijkt dat de onderzochte bedrijven deze drie invalshoeken erkennen en waarderen. Bedrijfsgericht LLO wordt door 86 procent van de bedrijven als belangrijk ervaren, gevolgd door mensgericht LLO met eveneens 86 procent. Netwerkgericht LLO wordt door 63 procent van de bedrijven als belangrijk beschouwd. Dit suggereert dat bedrijven zich bewust zijn van het belang van LLO en erkennen dat het op zowel bedrijfs- als mensgericht niveau kan bijdragen aan de ontwikkeling van medewerkers en het verbeteren van de prestaties van de organisatie. Hoewel netwerkgericht leren nog relatief onderbelicht lijkt te zijn, is er wel al een aanzienlijk percentage van de bedrijven dat het belang hiervan inziet.

Noem een voorbeeld van hoe medewerkers zich bedrijfsggericht ontwikkelen?

“ Binnen ons opleidingsplan richten we ons op het verwerven van de vereiste competenties die nodig zijn om het bedrijf optimaal te laten functioneren. Het doel is om de competenties en flexibiliteit van medewerkers te verhogen. ”

“ In een context waar vakmensen schaars zijn, wordt het ontwikkelen van vakgerichte competenties van uiterst groot belang. ”

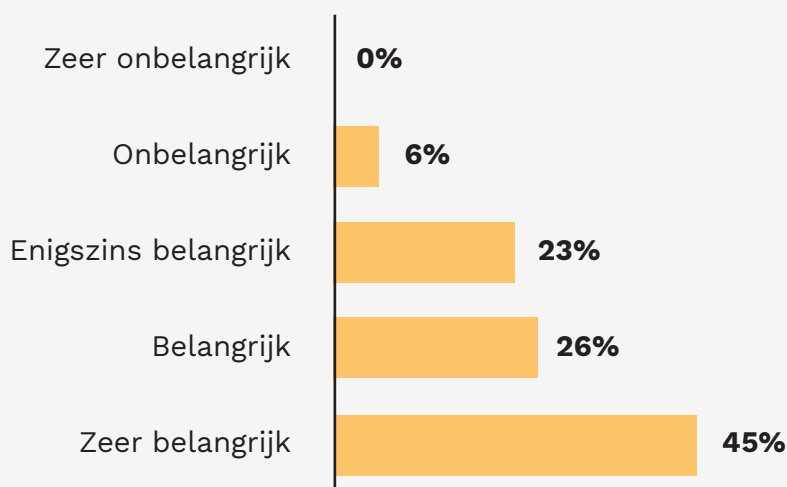
Waar gaat het volgens u om als we het over een leven lang ontwikkelen hebben?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.2.5 Hoe belangrijk is het dat medewerkers zich bedrijfsgericht ontwikkelen?

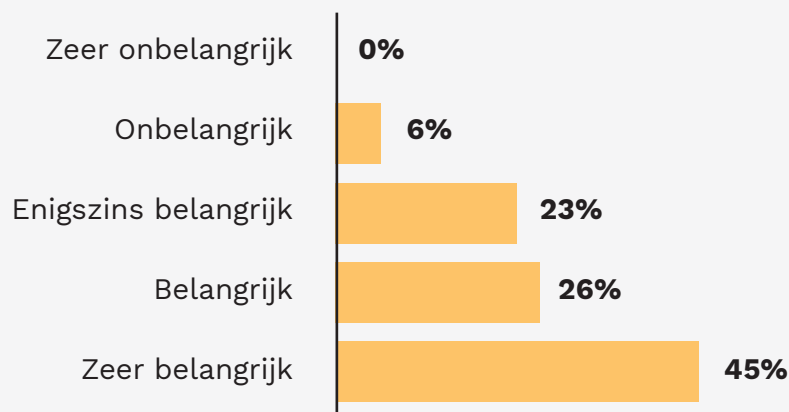
Hoe belangrijk vindt u dat medewerkers zich bedrijfsgericht ontwikkelen?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.2.6 Hoe belangrijk is het dat medewerkers zich mensgericht ontwikkelen?

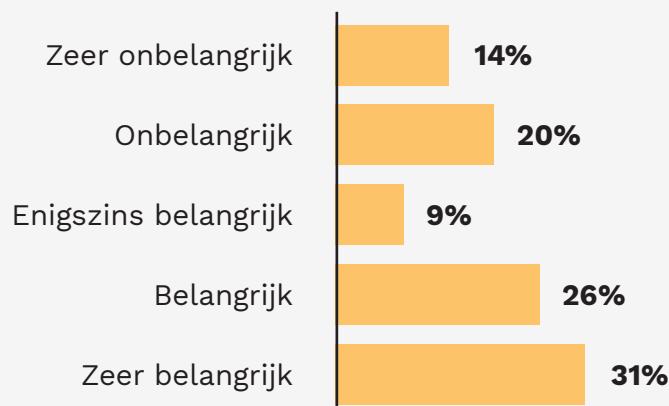
Hoe belangrijk vindt u dat medewerkers zich mensgericht ontwikkelen?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.2.7 Hoe belangrijk is het dat medewerkers zich netwerkgericht ontwikkelen?

Hoe belangrijk vindt u de vaardigheid om netwerken op te kunnen bouwen en effectief te kunnen samenwerken met partijen of personen buiten uw eigen bedrijf?

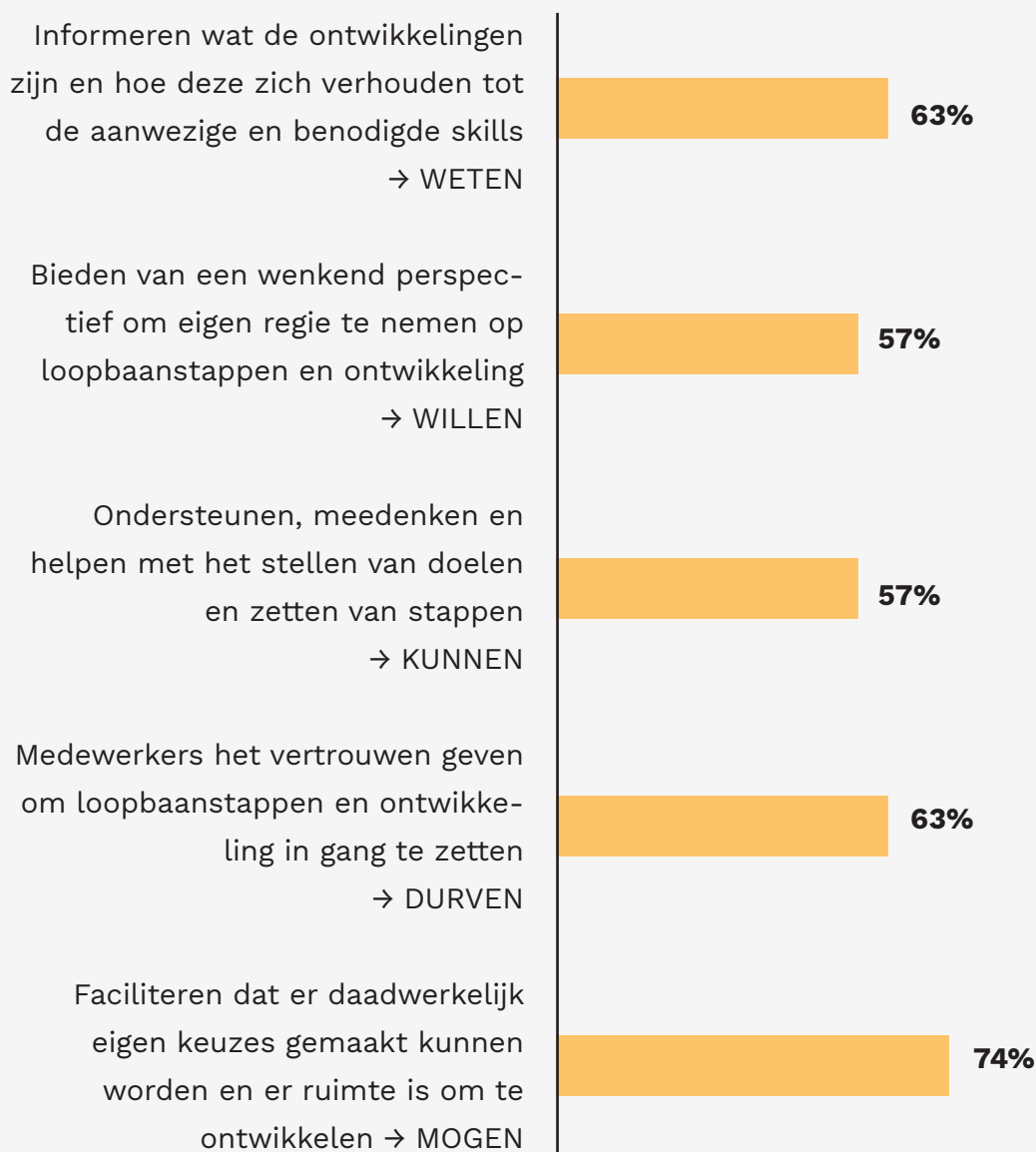


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.3 Organisatie een leven lang ontwikkelen

Uit het onderzoek naar de stimulering van een leven lang ontwikkelen (LLO) in het MKB zijn interessante bevindingen naar voren gekomen.

Hoe stimuleren jullie een leven lang ontwikkelen bij je medewerkers?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Het blijkt dat het MKB op verschillende manieren LLO ondersteunt. Zo geeft 63 procent van de ondervraagde organisaties aan dat zij hun medewerkers informeren over de ontwikkelingen en hoe deze zich verhouden tot de aanwezige en benodigde skills (WETEN). Daarnaast biedt 57 procent van de organisaties hun medewerkers een wenkend perspectief om eigen regie te nemen op loopbaanstappen en ontwikkeling (WILLEN) en ondersteunt 57 procent van de organisaties hun medewerkers bij het stellen van doelen en het zetten van stappen (KUNNEN).

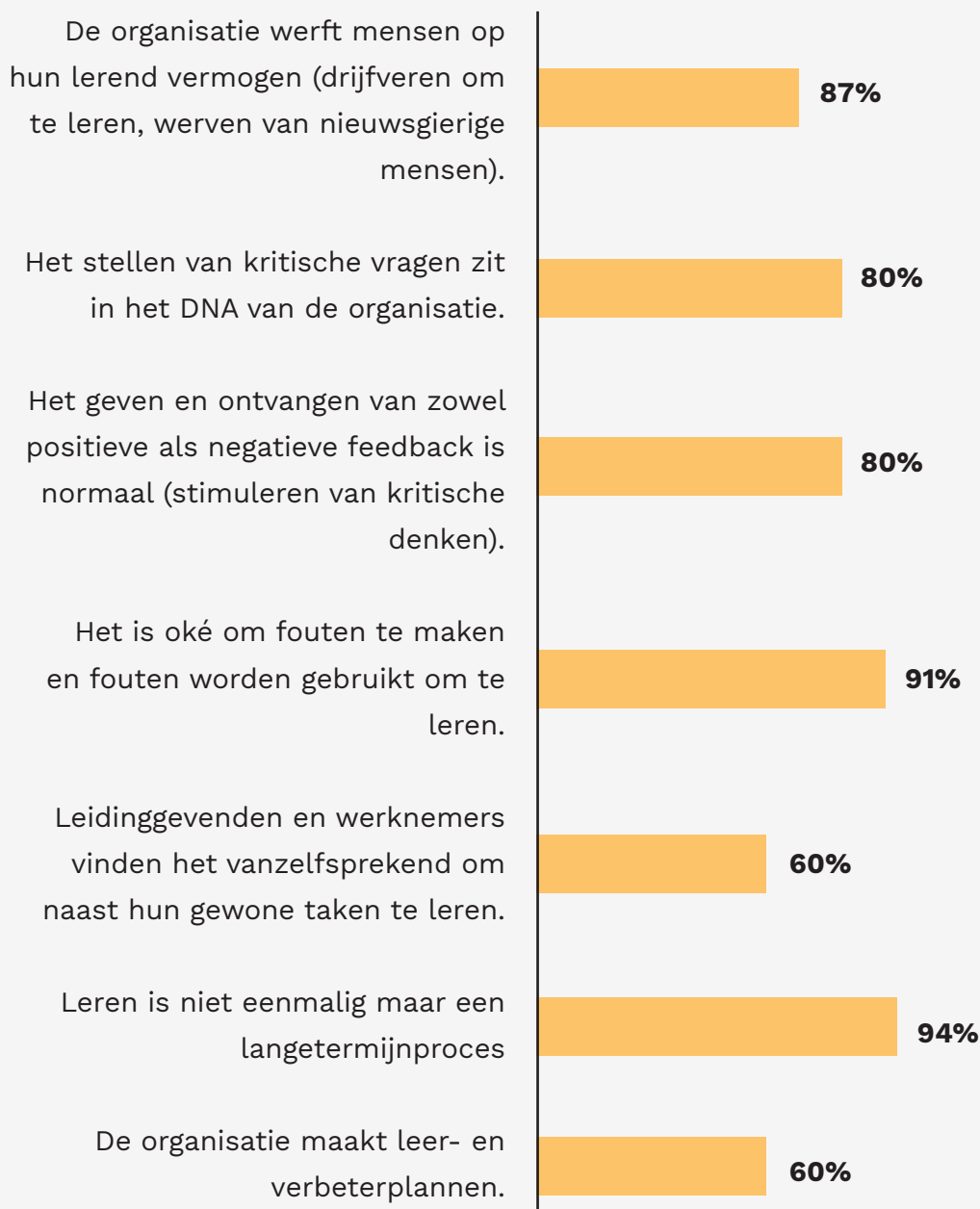
Opvallend is dat het geven van vertrouwen aan medewerkers om loopbaanstappen en ontwikkeling in gang te zetten (DURVEN) door 63 procent van de organisaties wordt genoemd als ondersteuningsvorm. Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat 74 procent van de organisaties faciliteert dat medewerkers daadwerkelijk eigen keuzes kunnen maken en er ruimte is om te ontwikkelen (MOGEN).

Deze bevindingen zijn in lijn met recente wetenschappelijke literatuur, waarin wordt gesteld dat een gepersonaliseerde en inclusieve aanpak van LLO van cruciaal belang is om te zorgen voor een succesvolle en duurzame arbeidsmarkt (Van der Klink et al., 2019). Door medewerkers te informeren, ondersteunen, vertrouwen te geven en ruimte te bieden om te ontwikkelen dragen organisaties bij aan de ontwikkeling van hun medewerkers en de groei van hun eigen organisatie.

4.3.1 Hoe is de leercultuur binnen de organisatie?

Een leercultuur binnen een organisatie is van cruciaal belang voor het bevorderen van een leven lang leren voor medewerkers. Het onderzoek onder mkb-organisaties laat zien dat er verschillende belangrijke kenmerken zijn van een leercultuur.

Een leven lang ontwikkeling vraagt om een leercultuur binnen de organisatie. Wat zijn voor jullie de belangrijkste kenmerken van een leercultuur?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Ten eerste is het van belang dat organisaties werknemers werven op basis van hun lerend vermogen, waarbij er wordt gekeken naar de drijfveren om te leren en er nieuwsgierige mensen worden aangetrokken. Dit werd benadrukt door 69 procent van de ondervraagden.

Daarnaast blijkt uit het onderzoek dat kritisch denken een fundamenteel onderdeel is van een leercultuur. Het stellen van kritische vragen zit in het DNA van de organisatie, volgens 80 procent van de respondenten. Een ander belangrijk aspect van een leercultuur is het geven en ontvangen van zowel positieve als negatieve feedback, wat bijdraagt aan het stimuleren van kritisch denken. Dit wordt als normaal beschouwd bij 80 procent van de organisaties.

Bovendien is het van belang dat het maken van fouten wordt geaccepteerd binnen de organisatie en dat deze worden gebruikt als leermomenten. Het onderzoek toont aan dat 91 procent van de ondervraagden aangeeft dat het accepteren van fouten en het gebruiken hiervan als leermomenten belangrijk zijn voor het creëren van een leercultuur.

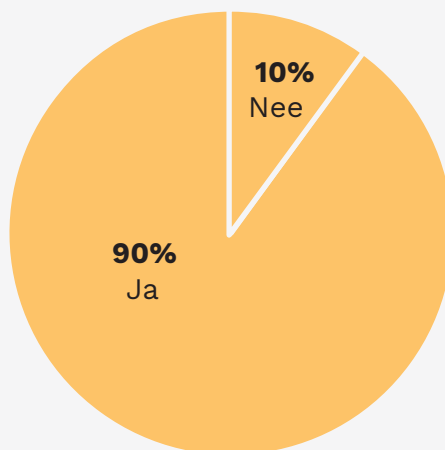
Verder blijkt uit het onderzoek dat leren binnen deze organisaties niet als eenmalig wordt gezien, maar als een continu en langdurig proces. Het is vanzelfsprekend voor leidinggevend en werknemers om naast hun gewone taken te leren, aldus 60 procent van de ondervraagden. Bovendien maakt 60 procent van de organisaties leer- en verbeterplannen om een leercultuur te stimuleren.

Deze bevindingen benadrukken het belang van een leercultuur binnen een organisatie voor het faciliteren van een leven lang ontwikkelen voor medewerkers. Door nieuwsgierige mensen aan te trekken, kritisch denken te stimuleren en het accepteren van fouten als leermomenten, kunnen organisaties een omgeving creëren waarin medewerkers gestimuleerd worden om te blijven leren en zichzelf te ontwikkelen.

4.3.2 Gebeurt een leven lang ontwikkelen ook door kennisdeling buiten de organisaties?

Het delen van kennis buiten de organisatie lijkt aan belang toe te nemen voor het continu ontwikkelen van medewerkers gedurende hun hele loopbaan. Het onderzoek laat zien dat 90 procent van de bedrijven aangeeft dat kennisdeling buiten de organisatie bijdraagt aan het leven lang ontwikkelen van hun medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld plaatsvinden door samenwerkingen met andere organisaties, het organiseren van gezamenlijke bijeenkomsten of het deelnemen aan netwerken en communities.

Een leven lang ontwikkelen kan ook plaatsvinden door kennisdeling buiten de organisatie. Gebeurt dat ook bij jullie?



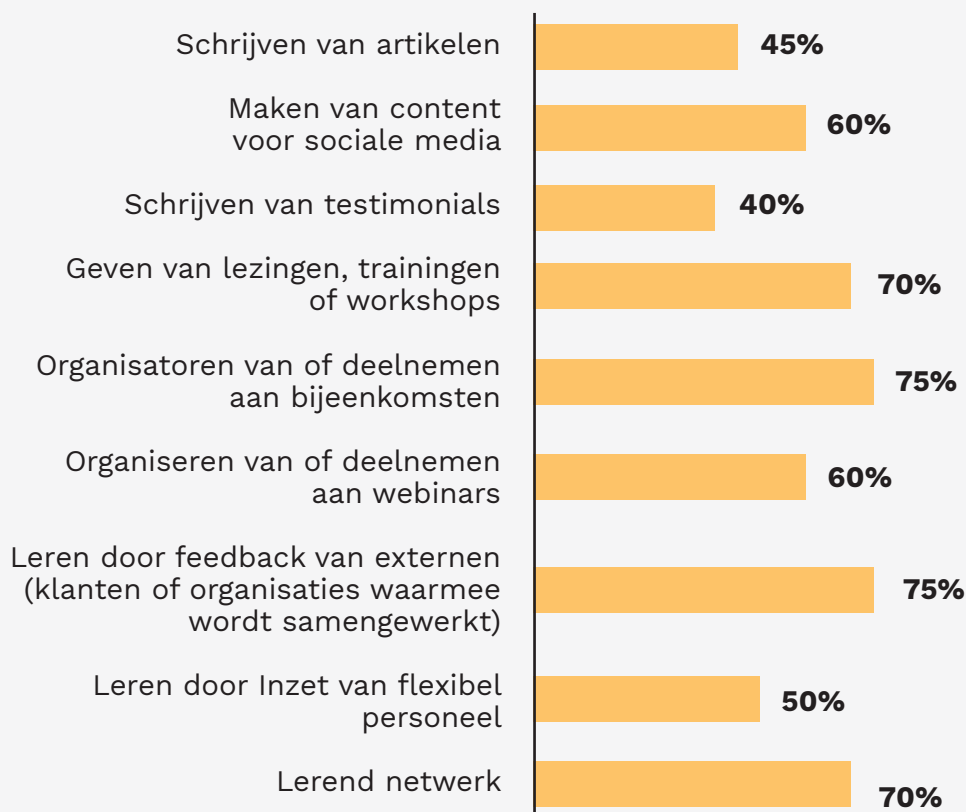
Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

De resultaten benadrukken het belang van het openstellen van de organisatie en het creëren van een omgeving waarin kennisdeling wordt gestimuleerd en gefaciliteerd. Door het delen van kennis met externe partijen kunnen medewerkers zichzelf blijven ontwikkelen en up-to-date blijven met de laatste ontwikkelingen binnen hun vakgebied. Dit heeft niet alleen voordelen voor de medewerkers zelf, maar ook voor de organisatie als geheel door het vergroten van innovatie en concurrentievermogen.

4.3.3 Hoe wisselen medewerkers kennis uit buiten de organisaties?

Uit het onderzoek blijkt dat medewerkers verschillende methoden gebruiken voor kennisuitwisseling buiten de organisatie. Naast meer traditionele vormen van leren, maken medewerkers ook gebruik van nieuwe en innovatieve manieren om hun kennis en vaardigheden uit te breiden.

Hoe wisselen medewerkers kennis uit met andere professionals?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

45 procent van de medewerkers schrijft artikelen als onderdeel van hun leeractiviteiten en 60 procent van hen maakt content voor sociale media. Deze resultaten suggereren dat medewerkers niet alleen gebruikmaken van traditionele leermethoden, maar ook andere manieren hanteren om kennis uit te wisselen.

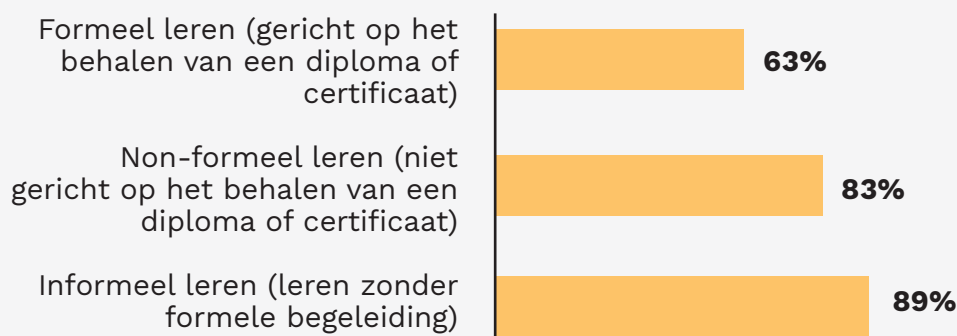
Daarnaast blijkt uit ons onderzoek dat 70 procent van de medewerkers lezingen, trainingen of workshops geeft en dat ze deelnemen aan bijeenkomsten (75 procent) en webinars (60 procent). Ook leren medewerkers door feedback van externen, zoals klanten of organisaties waarmee ze samenwerken (75 procent) en door de inzet van flexibel personeel (50 procent). Verder blijkt uit ons onderzoek dat een lerend netwerk als belangrijk wordt ervaren en dat 70 procent van de medewerkers hier gebruik van maakt.

Deze bevindingen suggereren dat medewerkers verschillende methoden gebruiken voor kennisuitwisseling buiten de organisatie. Het is van belang om organisaties aan te moedigen een breed scala aan leermethoden en -activiteiten te stimuleren, zowel binnen als buiten de organisatie. Een dergelijke benadering kan bijdragen aan een continue ontwikkeling en uitwisseling van kennis en vaardigheden, wat uiteindelijk kan leiden tot meer succesvolle en innovatieve organisaties.

4.3.4 Hoe vindt een leven lang ontwikkelen plaats?

Het onderzoek onder verschillende MKB-organisaties toont aan dat er steeds meer waarde wordt gehecht aan non-formeel en informeel leren.

Hoe organiseren jullie een leven lang ontwikkelen?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Noem een voorbeeld van hoe medewerkers zich mensgericht ontwikkelen?

“ Ik streef ernaar het potentieel van medewerkers te maximaliseren door hen ruimte te geven en aan te moedigen om initiatieven te nemen. ”

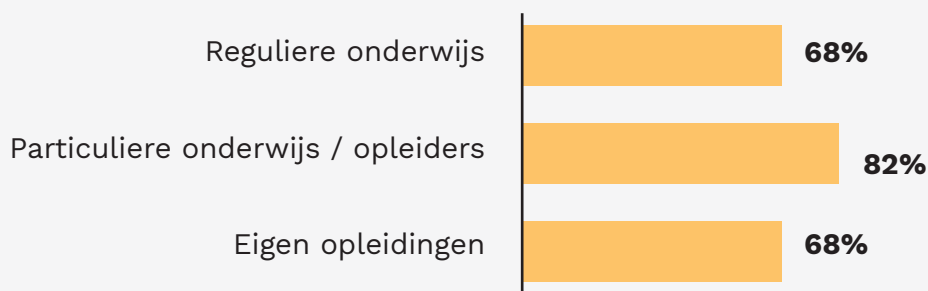
“ We hechten veel waarde aan het welzijn van medewerkers en onderlinge betrokkenheid. We organiseren wekelijks personeelsbijeenkomsten waarbij medewerkers vragen kunnen stellen. Daarnaast verzorgen we maandelijks een informele lunch en organiseren we regelmatig familiedagen. ”

De bevindingen geven aan dat organisaties inzien dat het belangrijk is om niet alleen te focussen op het formele onderwijs, maar ook op praktijkervaring en vaardigheden die buiten het klaslokaal worden opgedaan. Het benadrukt het belang van een gevarieerde en op maat gemaakte aanpak van leren en ontwikkeling, waarbij non-formeel en informeel leren als belangrijke componenten worden erkend. Dit kan organisaties helpen om beter te voldoen aan de behoeften van hun medewerkers en om bij te dragen aan hun groei en ontwikkeling en uiteindelijk aan het succes van de organisatie.

4.3.5 Met welke opleiders wordt er gewerkt?

Wanneer er wordt gevraagd naar welke opleiders betrokken zijn bij een leven lang ontwikkelen, blijkt uit de resultaten dat regulier onderwijs betrokken is bij 68 procent van de organisaties, particulier onderwijs/opleiders bij 82 procent en eigen opleidingen bij 68 procent van de organisaties.

Met welke opleiders werken jullie?



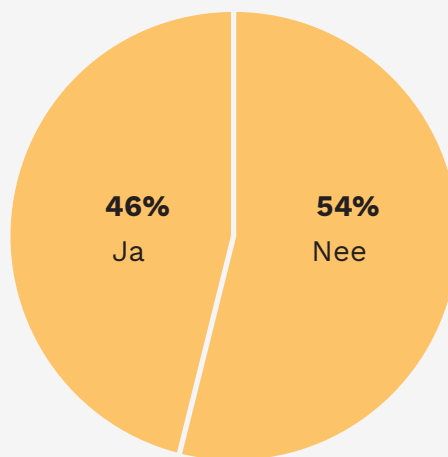
Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Deze resultaten laten zien dat organisaties een verscheidenheid aan opleiders inzetten om te voorzien in de verschillende leerbehoeften van hun medewerkers. Het onderstreept het belang van een op maat gemaakte aanpak van leren en ontwikkeling, waarbij verschillende opleiders worden ingezet om de behoeften van medewerkers te ondersteunen.

4.4 Eigen programma's een leven lang ontwikkelen

Het onderzoek naar LLO binnen het midden- en kleinbedrijf (mkb) toont aan dat 46 procent van de onderzochte organisaties een programma voor LLO heeft. Deze bevindingen suggereren dat het aanbieden van LLO niet alleen relevant is voor grote organisaties, maar ook voor het mkb.

Zijn er binnen uw bedrijf programma's voor een leven lang ontwikkelen?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

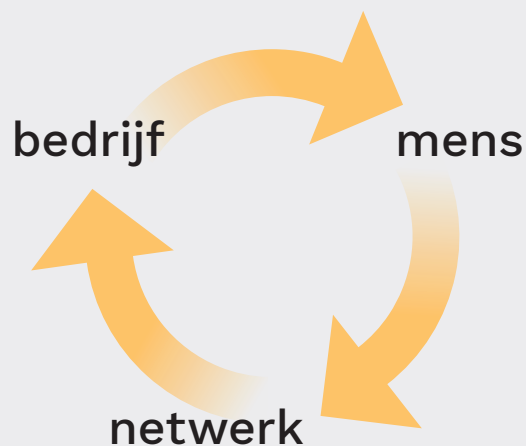
Uit verschillende onderzoeken en publicaties blijkt dat Nederlandse bedrijven steeds vaker eigen programma's ontwikkelen voor een leven lang ontwikkelen (LLO). Het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) heeft in het rapport 'Leren en ontwikkelen in Nederland 2021' vastgesteld dat 54 procent van de Nederlandse werkgevers beleid heeft ontwikkeld op het gebied van LLO en dat 48 procent van deze werkgevers een eigen LLO-programma heeft opgezet om de ontwikkeling van hun werknemers te stimuleren.

Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP) heeft in 2020 onderzoek gedaan naar de inzet van LLO door werkgevers en werknemers en geconstateerd dat bijna een derde (30 procent) van de Nederlandse werknemers deelneemt aan een vorm van LLO die wordt aangeboden door hun werkgever. Dit kan variëren van cursussen en trainingen tot formele opleidingen en coaching.

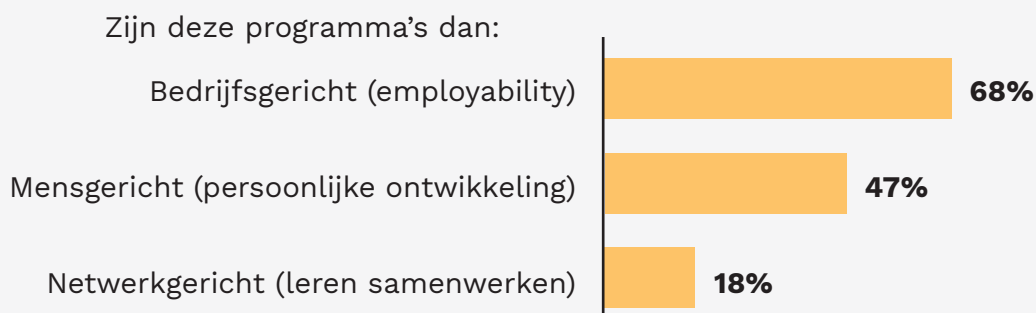
Deze uitkomsten geven aan dat er in Nederland een toenemende focus is op het stimuleren van LLO binnen organisaties, met een toenemend aantal werkgevers dat een eigen programma ontwikkelt om de ontwikkeling van hun werknemers te ondersteunen. Ze benadrukken ook het belang van LLO als middel om werknemers in staat te stellen zich voortdurend te ontwikkelen en bij te blijven met veranderingen in de arbeidsmarkt en technologie.

4.4.1 Zijn deze programma's bedrijfs-, mens- of netwerkgericht?

Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen is voor bedrijven van cruciaal belang om te kunnen blijven innoveren en concurreren in een snel veranderende arbeidsmarkt. Hierbij worden programma's ingezet die gericht zijn op bedrijfsontwikkeling, persoonlijke ontwikkeling van medewerkers en netwerkgericht leren.



Uit het onderzoek blijkt dat de programma's voor een leven lang ontwikkelen, die door deze bedrijven zelf zijn ontwikkeld, als volgt verdeeld zijn:



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

- **Bedrijfsgericht (employability): 68 procent**
Dit type programma richt zich op de ontwikkeling van vaardigheden en kennis die bijdragen aan de inzetbaarheid van medewerkers binnen het bedrijf. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan trainingen gericht op het verbeteren van specifieke vaardigheden of het leren werken met nieuwe technologieën.
- **Mensgericht (persoonlijke ontwikkeling): 47 procent**
Deze programma's richten zich op de persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, waarbij vaak de focus ligt op het vergroten van hun zelfkennis en zelfbewustzijn. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan coaching of trainingen gericht op persoonlijke ontwikkeling en leiderschap.
- **Netwerkgericht (leren samenwerken): 18 procent**
Programma's gericht op netwerkgericht leren richten zich op het delen van kennis en vaardigheden tussen medewerkers onderling en het samenwerken met andere bedrijven of organisaties. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan het opzetten van interne kennisnetwerken of het samenwerken met andere bedrijven aan gezamenlijke projecten en externe netwerken.

Deze bevindingen suggereren dat bedrijven zich bewust zijn van de verschillende mogelijkheden die er zijn om een leven lang ontwikkelen te stimuleren en dat zij hierbij een diverse set van programma's inzetten. Door de juiste balans te vinden tussen bedrijfsgerichte, mensgerichte en netwerkgerichte programma's, kunnen bedrijven zowel de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers vergroten als bijdragen aan de prestaties van de organisatie en de samenleving als geheel.

4.5 Successen en belemmeringen een leven lang ontwikkelen

Een leven lang ontwikkelen (LLO) heeft het potentieel om een waardevolle bijdrage te leveren aan de groei en ontwikkeling van het midden- en kleinbedrijf (mkb). Organisaties die investeren in LLO bieden hun werknemers de mogelijkheid om hun vaardigheden en kennis te verbeteren, wat niet alleen hun prestaties in hun huidige functie ten goede komt, maar hen ook beter voorbereidt op toekomstige uitdagingen.

Dit onderzoek benadrukt het belang van het erkennen van belemmeringen en succesfactoren bij de implementatie van LLO in het mkb. De resultaten tonen aan dat beide factoren een significante rol spelen. Door deze aspecten in overweging te nemen, kan het mkb een gericht aanpak ontwikkelen voor een succesvolle implementatie van LLO.

Bewustzijn van belemmeringen en succesfactoren stelt bedrijven in staat om strategieën te implementeren die specifiek gericht zijn op het overwinnen van belemmeringen en bevordering van succes. Dit vergroot de kans op een effectieve implementatie van LLO in het mkb en draagt bij aan duurzame ontwikkeling van werknemers en het bedrijf.

Als een cruciale determinant van succes wordt de persoonlijke en mensgerichte benadering van medewerkers met betrekking tot hun

ontwikkeling benoemd. Deze benadering wordt op verschillende manieren geïmplementeerd binnen de onderzochte organisaties. Sommige organisaties faciliteren intervisie, ontwikkelen hun eigen opleidingen of maken gebruik van persoonlijke ontwikkelplannen.

Een gepersonaliseerde benadering die aandacht besteedt aan maatwerk op basis van de individuele behoeften van medewerkers wordt ook steeds essentiëler binnen de onderzochte organisaties. In lijn hiermee is het van wezenlijk belang om duidelijke ontwikkelpaden binnen de organisatie te schetsen. Medewerkers hechten waarde aan transparantie omtrent de beschikbare carrièrepaden binnen de organisatie.

Het bevorderen van een leercultuur wordt eveneens erkend als een succesfactor. Het helpt medewerkers wanneer er binnen de organisatie een breed gedragen stimulans is om te leren en zich te ontwikkelen. In dit opzicht draagt transparantie binnen organisaties, met betrekking tot wat wel en niet mogelijk is, bij aan dit proces. Bovendien wordt de stimulans om actief deel te nemen aan de ontwikkeling van de organisatie genoemd als een succesfactor door een aantal respondenten.

Binnen het midden- en kleinbedrijf (mkb) worden diverse belemmerende factoren geïdentificeerd met betrekking tot de implementatie van een leven lang ontwikkelen (LLO). Deze factoren omvatten onder andere de perceptie dat opleidingen aanzienlijke tijd en financiële middelen vergen, evenals de uitdaging om vooraf de effecten van dergelijke opleidingen te kunnen waarnemen. Binnen veel organisaties vormt de afweging tussen de dagelijkse productie en de beschikbare tijd en ruimte voor ontwikkeling een complex vraagstuk.

Een obstakel dat de implementatie van een leven lang ontwikkelen (LLO) kan hinderen, is een conservatieve denkwijze met betrekking tot opleidingen en leren. Bovendien kan het categoriseren van medewerkers in beperkte functieprofielen de creativiteit van jongere werknemers belemmeren.

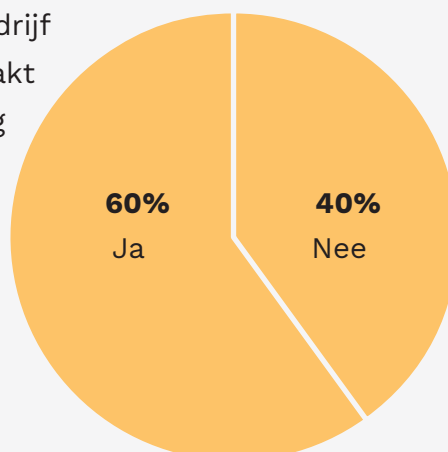
Een andere belemmering houdt verband met de uitdaging om aantrekkelijk te blijven voor verschillende generaties binnen een organisatie. De behoeften van generaties (en individuen) kunnen sterk uiteenlopen, wat leidt tot de perceptie dat het moeilijk is om iedereen tevreden te stellen bij het maken van keuzes.

Het is van essentieel belang dat mkb-bedrijven deze belemmeringen erkennen en actief streven naar het vinden van oplossingen om LLO effectief te implementeren en blijvend te investeren in de ontwikkeling van hun werknemers. Dit stelt hen in staat om optimaal te profiteren van de voordelen van LLO en hun concurrentiepositie te versterken.

4.6 Financiering een leven lang ontwikkelen

Uit het onderzoek blijkt dat 60 procent van de onderzochte mkb-organisaties een budget heeft toegewezen voor een leven lang leren en ontwikkelen (LLO). Dit wijst erop dat een meerderheid van de mkb-organisaties zich bewust is van het belang van LLO en er budget voor vrijmaakt. Het is echter belangrijk op te merken dat de hoogte van het budget en de specifieke invulling van LLO-activiteiten kunnen variëren afhankelijk van de grootte van de organisatie, de sector waarin zij actief is en de behoeften van de individuele medewerkers.

Is er binnen uw bedrijf al budget vrijgemaakt voor een leven lang ontwikkelen?

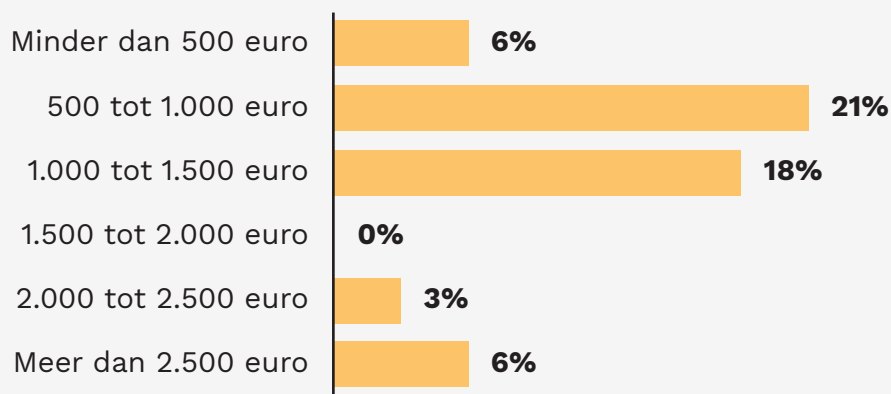


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.6.1 Wat is het gemiddelde budget op jaarbasis per medewerker?

Op basis van de gegeven resultaten van het onderzoek kunnen we concluderen dat het grootste deel van de onderzochte organisaties een budget heeft toegewezen voor LLO. Van deze organisaties heeft 21 procent een budget tussen de € 500 en € 1.000, terwijl 18 procent een budget heeft tussen de € 1.000 en € 1.500 euro. Slechts 6 procent van de organisaties heeft een budget van meer dan € 2.500 euro toegewezen voor LLO.

Welke financiële bijdrage heeft u in totaal op jaarbasis gemiddeld per medewerker over voor het volgen van opleidingen, trainingen en workshops?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Deze resultaten suggereren dat de meeste organisaties zich bewust zijn van het belang van LLO, maar dat de budgetten beperkt zijn en vaak niet hoger zijn dan € 1.500 euro per werknemer per jaar. Het is echter belangrijk om op te merken dat deze resultaten gebaseerd zijn op een specifieke steekproef en dat de budgetten voor LLO kunnen variëren afhankelijk van verschillende factoren, zoals de grootte van het bedrijf, de sector waarin het actief is en de specifieke behoeften van de organisatie en haar werknemers.

Noem een voorbeeld van hoe medewerkers zich netwerkgericht ontwikkelen?

“ We organiseren kennisdagen binnen onze organisatie, waar medewerkers de gelegenheid krijgen om samen te komen en kennis te delen. We streven er ook naar om deze kennisuitwisseling tussen verschillende organisaties te bevorderen. ”

“ Binnen ons bedrijf erkennen we het belang van kennisdeling en samenwerking. We hebben echter nog ruimte voor verbetering in het bevorderen van samenwerking buiten ons bedrijf. Ons talentontwikkelingsprogramma biedt jonge mensen de mogelijkheid om zowel binnen als buiten ons bedrijf aan de slag te gaan. ”

“ Voor ons is samenwerking wellicht het belangrijkste aspect. Een goede samenwerking is van cruciaal belang in al onze denkwijzen en handelingen. ”

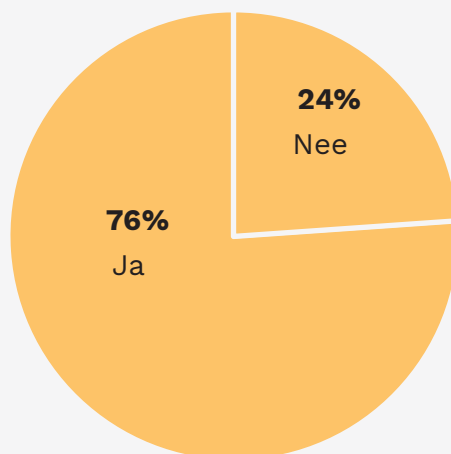
Er zijn verschillende onderzoeken gedaan naar de budgetten die bedrijven toewijzen aan een leven lang ontwikkelen (LLO). Hieronder vind je een overzicht van enkele bevindingen:

- Volgens een onderzoek van NIDAP (2019) geeft ongeveer 80 procent van de Nederlandse bedrijven geld uit aan opleidingen en trainingen voor medewerkers. Het gemiddelde budget dat hiervoor beschikbaar wordt gesteld is € 2.800 per werknemer per jaar.
- Uit een onderzoek van PW. (2020) blijkt dat in Nederlandse organisaties gemiddeld 4,7 procent van de totale loonsom wordt besteed aan L&D-activiteiten (L&D staat voor learning and development, oftewel leren en ontwikkelen). Dit komt neer op een gemiddeld budget van € 1.545 per werknemer per jaar.
- Volgens een onderzoek van NVO2 (2019) besteden Nederlandse organisaties gemiddeld 1,9 procent van de totale loonsom aan L&D-activiteiten. Dit komt neer op een gemiddeld budget van € 1.400 per werknemer per jaar.

4.6.2 Hebben medewerkers eigen regie over het budget?

Uit eerdere onderzoeken bleek dat medewerkers over het algemeen weinig tot geen invloed hebben op het budget dat beschikbaar wordt gesteld voor een leven lang ontwikkelen (LLO). Echter, ons recente onderzoek toont aan dat er een verschuiving plaatsvindt in deze trend. In 76 procent van de gevallen hebben medewerkers nu eigen regie over het LLO-budget. Dit betekent dat zij zelf kunnen bepalen hoe dit budget wordt besteed en welke opleidingen en trainingen zij willen volgen om zichzelf verder te ontwikkelen. Deze verschuiving kan worden toegeschreven aan verschillende factoren, zoals een groeiend bewustzijn van het belang van LLO en de erkenning van de waarde van medewerkers als belangrijke spelers in het behalen van organisatiedoelstellingen.

Hebben medewerkers eigen regie over de invulling van het studiebudget? Kunnen ze zelf kiezen?

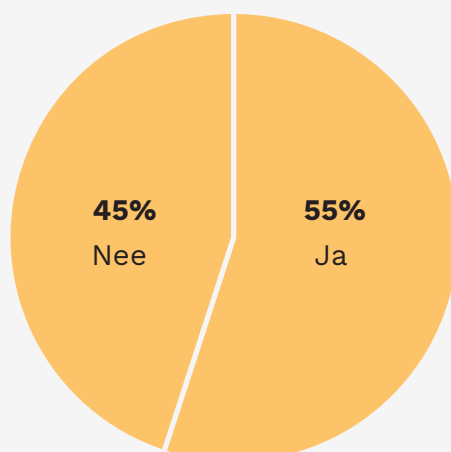


Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

4.6.3 Moeten de studiekosten terug worden betaald?

Het onderzoek toont dat in 55 procent van de gevallen de studiekosten moeten worden terugbetaald door de werknemer.

Moeten de studiekosten worden terugbetaald indien de arbeidsovereenkomst tijdens of onmiddellijk na afloop van de studieperiode eindigt?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

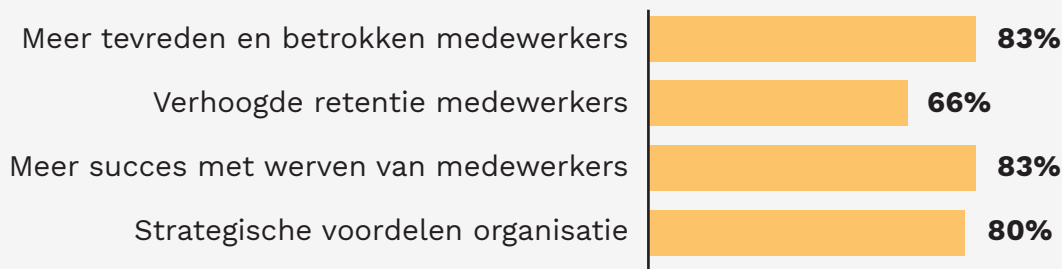
Uit een onderzoek van NIDAP (2019) blijkt dat ongeveer een derde van de Nederlandse bedrijven een terugbetalingsregeling hanteert voor studiekosten en kosten voor LLO. Deze regelingen worden voornamelijk toegepast bij opleidingen die direct relevant zijn voor de functie van de medewerker en/of bij opleidingen die een aanzienlijk bedrag kosten. Het onderzoek geeft ook aan dat de hoogte van het terug te betalen bedrag en de voorwaarden voor terugbetaling sterk kunnen variëren tussen bedrijven.

Op basis van eerdere onderzoeken en onze eigen onderzoeksresultaten kan worden geconcludeerd dat terugbetalingsregelingen voor studiekosten en kosten voor LLO niet ongebruikelijk zijn bij Nederlandse bedrijven, maar dat de voorwaarden en hoogte van het terug te betalen bedrag sterk kunnen variëren tussen bedrijven.

4.7 Het belang van een leven lang ontwikkelen voor de arbeidsmarkt

Uit het onderzoek onder mkb-organisaties blijkt ook dat er significante voordelen zijn van een leven lang ontwikkelen (LLO) programma voor de arbeidsmarkt.

Waarom is een leven lang ontwikkelen belangrijk voor de arbeidsmarkt?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

LLO-programma's leiden tot meer tevredenheid en betrokkenheid van medewerkers (83 procent), hogere retentie van medewerkers (67 procent), meer succes bij het werven van nieuwe medewerkers (83 procent), en strategische voordelen voor de organisatie (80 procent). Deze bevindingen ondersteunen de stelling dat LLO een belangrijke rol speelt bij het versterken van de arbeidsmarkt. Bronnen die deze bevindingen ondersteunen zijn onder andere studies van OECD (2013), European Commission (2016) en CEDEFOP (2018).

Een leven lang ontwikkelen is van belang voor de arbeidsmarkt omdat het bijdraagt aan de wendbaarheid en flexibiliteit van werknemers en organisaties in een snel veranderende economie. Onderzoek door het Centre for European Policy Studies (CEPS) toont aan dat een leven lang ontwikkelen kan leiden tot meer en betere werkgelegenheid, hogere productiviteit en groei van de economie (CEPS, 2018). Bovendien is er een sterke correlatie tussen opleiding en werkgelegenheid, waarbij hoger opgeleide werknemers beter in staat zijn om hun positie op de arbeidsmarkt te behouden en te verbeteren (OECD, 2017). Het stimuleren van een leven lang ontwikkelen kan dus bijdragen aan een gezonde en duurzame arbeidsmarkt.

Volgens OECD (2013) zorgt LLO voor een betere afstemming van vaardigheden op de vraag van de arbeidsmarkt. Werknemers kunnen zo beter inspelen op veranderingen in de markt en nieuwe technologieën. Dit draagt bij aan de productiviteit en concurrentiepositie van bedrijven. Bovendien kan LLO ook bijdragen aan een betere kwaliteit van werk en het verminderen van ongelijkheid op de arbeidsmarkt.

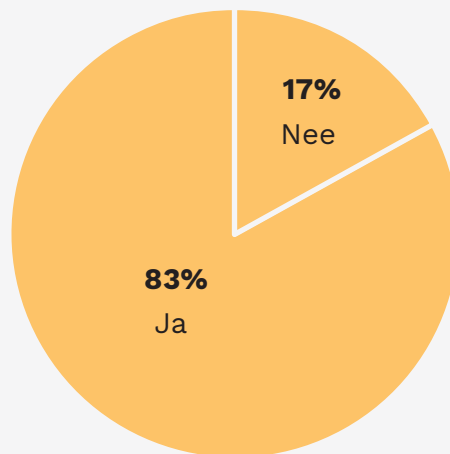
European Commission (2016) benadrukt het belang van LLO voor het vergroten van de arbeidsmobiliteit en het bevorderen van de inzetbaarheid van werknemers. Werknemers die zich blijven ontwikkelen hebben een grotere kans om hun baan te behouden en kunnen makkelijker van baan wisselen als dat nodig is. Dit draagt bij aan een flexibele arbeidsmarkt en kan de werkloosheid verminderen.

CEDEFOP (2018) legt de nadruk op het belang van non-formeel en informeel leren voor LLO. Dit zijn vormen van leren die buiten het formele onderwijs plaatsvinden, zoals trainingen op de werkvloer of het opdoen van nieuwe vaardigheden in een nieuwe functie. Door het erkennen van deze vormen van leren en het faciliteren ervan kunnen werkgevers bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers en daarmee aan hun eigen succes.

4.8 Programma's verbetering arbeidsproductiviteit

Uit het onderzoek in het midden- en kleinbedrijf blijkt dat de trend om in te zetten op arbeidsproductiviteit zich voortzet. Maar liefst 83 procent van de ondervraagde organisaties geeft aan bezig te zijn met het verhogen van de arbeidsproductiviteit.

Zijn er binnen uw bedrijf programma's voor het verhogen van de arbeidsproductiviteit?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

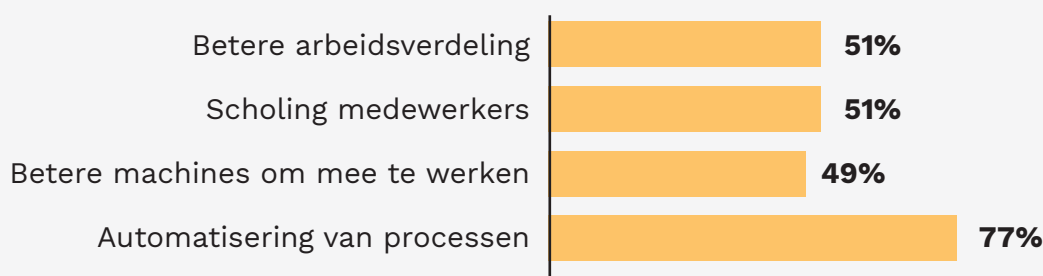
Uit verschillende onderzoeken blijkt dat Nederlandse mkb-bedrijven steeds vaker inzetten op het verhogen van de arbeidsproductiviteit in reactie op de krapte op de arbeidsmarkt (Borghans et al., 2018; CBS, 2019; KvK, 2020).

Zo toont een rapport van het CBS uit 2019 aan dat 60 procent van de Nederlandse bedrijven investeert in technologische innovatie om de arbeidsproductiviteit te verhogen (CBS, 2019). Ook uit een onderzoek van de Kamer van Koophandel blijkt dat meer dan de helft van de Nederlandse MKB-bedrijven investeert in automatisering en digitalisering om efficiënter te werken en de arbeidsproductiviteit te verhogen (KvK, 2020).

4.8.1 Hoe wordt die arbeidsproductiviteit dan verbeterd?

Uit het onderzoek in het midden- en kleinbedrijf blijkt dat organisaties verschillende strategieën hanteren om de arbeidsmarktproductiviteit te verhogen.

Hoe verhoogt u dan de arbeidsproductiviteit?



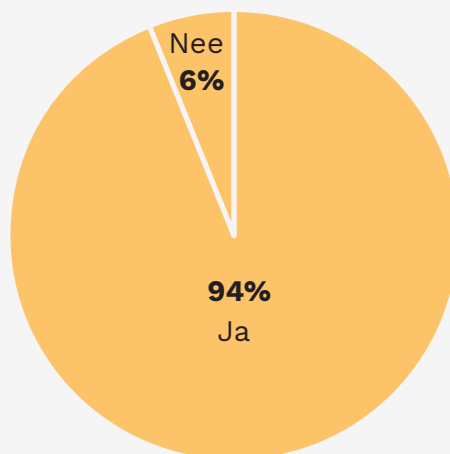
Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

51 procent van de ondervraagde organisaties geeft aan te investeren in betere arbeidsverdeling en scholing van medewerkers. Daarnaast geeft 49 procent aan te investeren in betere machines om mee te werken. Een opvallende uitkomst is dat maar liefst 77 procent van de organisaties investeert in automatisering van processen om de arbeidsproductiviteit te verhogen. Deze uitkomsten komen overeen met eerder onderzoek van het CBS en de Kamer van Koophandel, waaruit bleek dat technologische innovatie, automatisering en digitalisering veel worden ingezet om de arbeidsproductiviteit te verhogen.

4.9 Netwerk voor een leven lang ontwikkelen

Uit het onderzoek blijkt dat een overgrote meerderheid van de bedrijven (94 procent) graag een lerend netwerk voor een leven lang ontwikkelen zou willen optuigen.

Stel dat er een project wordt georganiseerd om gezamenlijk aan de slag te gaan met een leven lang ontwikkelen; zou u daar interesse in hebben?



Bron: MKB onderzoek leven lang ontwikkelen (Rijnconsult Onderwijs, 2023)

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek kan gesteld worden dat het opzetten van een lerend netwerk voor LLO voor het mkb een logische volgende stap zou zijn.

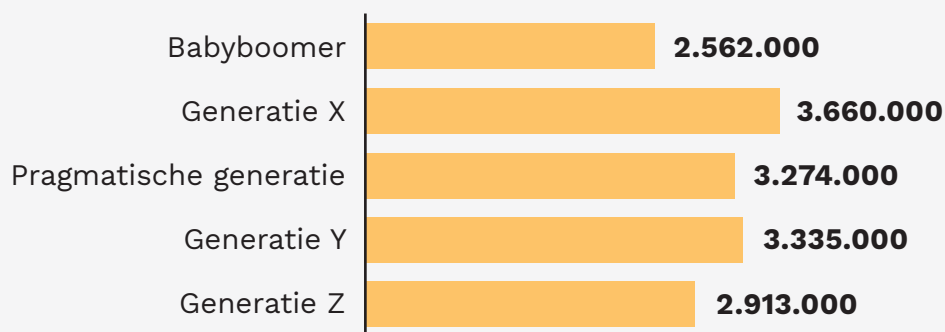
Daarnaast is uit eerdere studies van bijvoorbeeld de OECD (2013) en CEDEFOP (2018) gebleken dat kennisdeling en samenwerking tussen bedrijven kan bijdragen aan het succesvol implementeren van LLO en het stimuleren van een lerende cultuur.

Door het opzetten van een lerend netwerk kunnen mkb-organisaties op een gestructureerde en duurzame manier kennis en ervaringen met elkaar delen, best practices uitwisselen en van elkaar leren. Dit kan bijdragen aan een versterking van de positie van het mkb op de arbeidsmarkt en aan het bevorderen van een lerende en innovatieve cultuur binnen de organisaties.

4.9.1 Wat zouden de thema's van een lerend netwerk voor een leven lang ontwikkelen moeten zijn?

Uit de thema's die werden opgehaald voor het lerend netwerk LLO blijkt dat het onderwerp van de multi-generationale arbeidsmarkt (zie onderstaand figuur) als een kans en uitdaging wordt gezien door de ondervraagde organisaties.

Arbeidsmarktgeneraties in aantallen



Bron: De werkende generatie (CBS 2020)

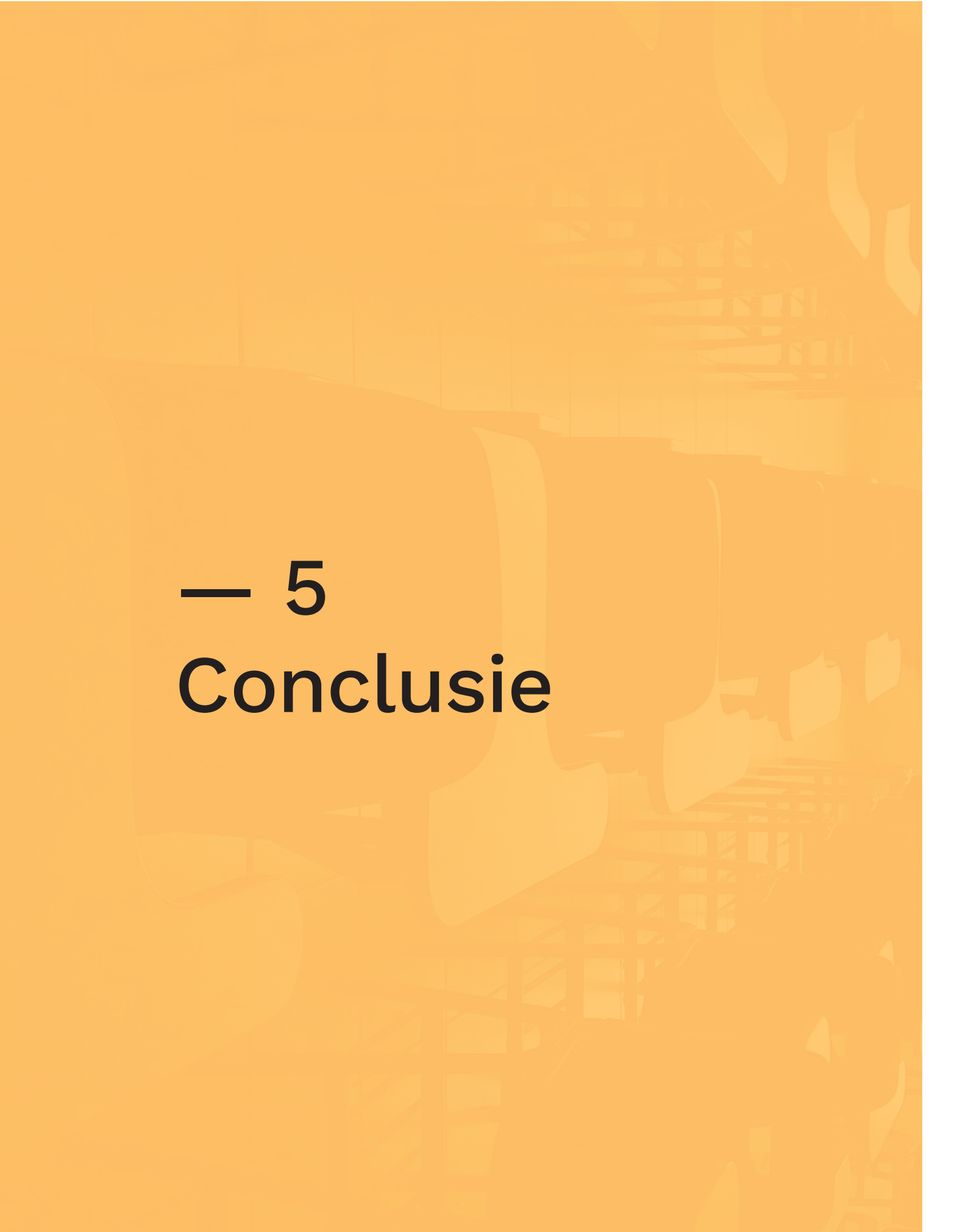
Dit onderstreept het belang van het begrijpen van de verschillende leerbehoeften en -stijlen van werknemers en studenten van verschillende leeftijden en ervaringen.

Een gepersonaliseerde en inclusieve aanpak van LLO kan bijdragen aan het creëren van een succesvolle en duurzame arbeidsmarkt. Dit sluit aan bij bevindingen uit eerder onderzoek, waaruit bleek dat een leven lang leren van cruciaal belang is om te kunnen blijven voldoen aan de steeds veranderende eisen van de arbeidsmarkt en om een duurzame loopbaanontwikkeling te waarborgen.

Het belang van een multi-generationale aanpak

“ Een multi-generationale aanpak is cruciaal voor het succes van moderne organisaties. Het is van essentieel belang om zowel generatie Z als oudere medewerkers te betrekken en te integreren. ”

“ Organisaties dienen de waarde in te zien van zowel de jongere generatie als ervaren oudere medewerkers. Een inclusieve en diverse werkplek, waarin alle generaties vertegenwoordigd zijn, bevordert de groei en ontwikkeling van de organisatie. ”



— 5
Conclusie

Concluderend kan gesteld worden dat uit het verkennend onderzoek blijkt dat mkb-bedrijven zich sterk richten op het stimuleren van de ontwikkeling van hun medewerkers, waarbij een leven lang ontwikkelen (LLO) als absolute prioriteit wordt beschouwd. Dit draagt niet alleen bij aan persoonlijke groei van medewerkers, maar ook aan de wendbaarheid van de organisatie in een snel veranderende arbeidsmarkt.

Er vindt ook een verschuiving plaats in de manier waarop mkb-organisaties hun beleid vormgeven. Bedrijven richten zich steeds meer op transities, waaronder de energietransitie, circulaire economie, grondstoffentransitie en sociale transitie. Deze verschuiving naar meer duurzame en sociale beleidsvorming lijkt een onderstroom te zijn die zich langzaam maar zeker manifesteert in het mkb. Het onderzoek suggereert dat bedrijven zich bewust zijn van de noodzaak om te blijven innoveren en veranderen om bij te blijven in deze veranderende wereld.

Opmerkelijk is dat de traditionele top-down, verticale en centraal geleide beleidsvorming lijkt te verouderen en plaats maakt voor meer bottom-up en horizontale beleidsvorming.

De organisaties investeren in een leven lang ontwikkelen omdat het bijdraagt aan het vergroten van de inzetbaarheid en flexibiliteit van medewerkers, het aantrekken en behouden van gekwalificeerd personeel, het bevorderen van de gezondheid en het geluk van medewerkers en het leveren van een duurzame bijdrage aan zowel het bedrijf als de samenleving.

De onderzochte bedrijven zijn zich bewust van het belang van bedrijfsgericht en mensgericht leren. Er is echter ook een groeiende erkenning van het belang van netwerkgericht leren, waarbij medewerkers actief kennis en vaardigheden delen met anderen. Dit suggereert dat bedrijven steeds meer het belang inzien van netwerken en samenwerken voor de ontwikkeling van hun medewerkers en de prestaties van de organisatie.

Uit het onderzoek blijkt dat het midden- en kleinbedrijf steeds meer waarde hecht aan non-formeel en informeel leren, met erkenning voor het belang van praktijkervaring, kennis en vaardigheden opdoen buiten het klaslokaal. Voor het beroepsonderwijs biedt dit de kans om zich te richten op het aanleren van een breed scala aan vaardigheden, wat de inzetbaarheid van studenten verbetert en een fit-for-purpose arbeidsmarkt creëert die kan inspelen op de veranderende economie.

Door het bedienen van alle generaties kan het beroepsonderwijs niet alleen bijdragen aan het overbruggen van generatiekloven en het verminderen van vooroordelen, maar ook aan waarde creatie voor individuen en de maatschappij als geheel. Een diverse leeromgeving is een passend antwoord op de veranderende behoeften van de arbeidsmarkt en draagt bij aan economische groei en sociale cohesie.



Rijnconsult Onderwijs

Andries Boer / Henny Luijten / Jan Treep

Dit onderzoek is gefinancierd door Instituut Gak