

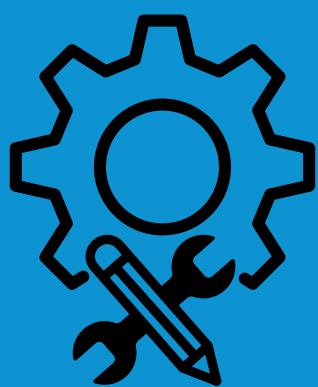
Leven lang ontwikkelen is voor iedereen vanzelfsprekend

Eerste inzichten vanuit een compacte literatuurstudie en interviews met zeven initiatieven die bijdragen aan de UTA-doelstelling “leven lang ontwikkelen is in de Provincie Utrecht voor iedereen vanzelfsprekend”.

Loopbaanontwikkeling



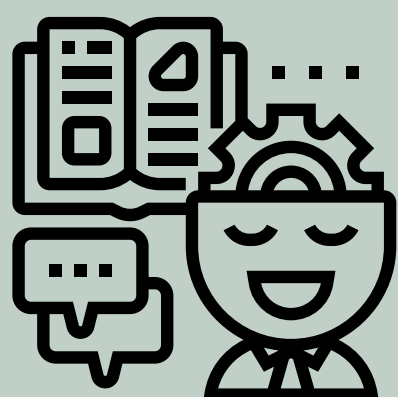
Skillsgerichte benadering



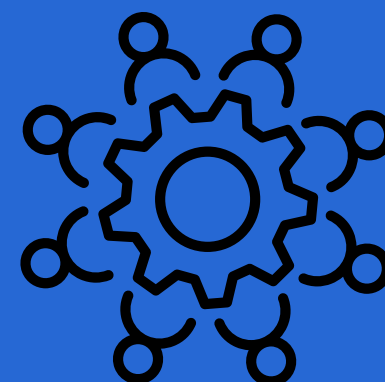
Duurzaam en betekenisvol leren



Vormen van leren



Samenwerking



Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

Loopbaanontwikkeling



Blijvend leren en ontwikkelen vraagt aandacht voor loopbaanontwikkeling.

Loopbaanontwikkeling i.r.t. LLO kan gezien worden als “zelfregie over de persoonlijk gewenste ontwikkeling die aansluit bij de doelen van de werkomgeving op korte en langere termijn”*. Van belang hierbij zijn loopbaancompetenties en -aanpassingsvermogen. **Loopbaancompetenties** zijn kennis, vaardigheden en capaciteiten die centraal staan bij loopbaanontwikkeling. Deze bestaan uit een reflectieve-, communicatieve- en gedragscomponent. Door middel van motieven- en kwaliteitenreflectie, werkexploratie, loopbaansturing en netwerken kunnen individuen hun loopbaan effectief vormgeven. Voorwaarde hierbij is o.a. dat het LLO-aanbod en de gerelateerde mogelijkheden inzichtelijk en toegankelijk zijn. **Loopbaanaanpassingsvermogen** helpt mensen om zich aan te passen aan veranderingen en uitdagingen in hun loopbaan. Loopbaanaanpassingsvermogen en loopbaancompetenties verschillen van persoon tot persoon. Daarom is aandacht nodig voor de **behoeften van lerenden** en **maatwerk** om zo leren (blijvend) aan te wakkeren. Het aansturen, **stimuleren en ondersteunen van LLO door leidinggevenden** en **begeleiding** bij het ontwikkelen van loopbaancompetenties zijn hierbij cruciaal.

bronnen: Kuijpers & Draaisma, 2020; de Vos et al., 2020; Zhao & Biesta, 2012.

Hoe zien we het thema loopbaanontwikkeling terug bij de initiatieven?

Veel van de initiatieven richten zich in hun aanpak op dit thema. We zien het op verschillende manieren terug bij de initiatieven:

Leren aanwakkeren en aansluiten bij de leerbehoefte

Initiatieven richten zich op doelgroepen voor wie de drempel tot leren hoog is. Ze bieden trajecten die inzicht geven in waar iemand staat, die op maat en laagdrempelig zijn en starten vanuit de praktijk. Hierdoor ontstaat o.a. urgentiebesef voor leren.

Veranderingen professionele identiteit

Werk verandert soms zo erg, dat het ingrijpt op de professionele identiteit van werkenden. Initiatieven zetten opleidingsprogramma's op waarin mensen inzicht krijgen in de veranderingen en hun veranderende rol en men uiteindelijk leert om anders te handelen.

Rol leidinggevenden in het stimuleren van LLO

M.n. initiatieven gericht op de zorg merken dat leren, ontwikkelen en innoveren door leidinggevenden nog niet overal gestimuleerd wordt. Door programma's op te zetten (ook) gericht op leidinggevenden, ontwikkelen de leidinggevenden zelf en worden ze zich meer bewust van wat anderen nodig hebben. Hierdoor wordt LLO en innovatie gestimuleerd en gefaciliteerd.

Begeleiden bij LLO

Verschillende initiatieven zetten in op begeleiding, bijv. door meer senior peers of ervaringsdeskundigen. Dit helpt lerenden het proces te doorlopen en ze voelen zich gesteund, waardoor verduurzaming van het geleerde en toepassing in de eigen praktijk kan plaatsvinden.

Health Innovation School (HIS)

Alumni als coach

HIS richt zich op ervaren zorgmedewerkers die theoretische en praktische verdieping zoeken op het gebied van innovatie en hun rol als change agent. De HIS zet alumni in als coaches die deelnemers gevraagd en ongevraagd 'het vuur aan de schenen leggen'. De coaches haken niet aan vanuit persoonlijke toewijzing, maar vanuit expertise. Zo helpen ze deelnemers in hun proces en kunnen ze beter beoordelen wat het echte probleem is om op te lossen en geeft het hun vertrouwen om die problemen aan te pakken.

Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

Om LLO-trajecten duurzaam en effectief te maken, is het belangrijk verder te kijken dan alleen het aanpassen aan korte termijn en/of economische eisen. Zelfontwikkeling in LLO vraagt om ruimte voor reflectie en het **expliciteren van persoonlijke drijfveren en waarden**. Dit helpt deelnemers hun **leerproces te verbinden met hun identiteit**, toekomst en wat zij daarin waardevol achten. Leren is betekenisvoller wanneer het aansluit bij de persoonlijke waarden en interesses van deelnemers. Dit vraagt om het vinden van een balans tussen korte termijndoelen (zoals het bijscholen van vaardigheden) en lange termijndoelen (zoals persoonlijke ontwikkeling en loopbaanrichting). Deze balans versterkt de motivatie en zorgt voor blijvende impact op het werkende leven. LLO-initiatieven die **korte- en lange termijndoelen combineren** en aandacht hebben voor zingeving en reflectie, helpen deelnemers niet alleen om zich voor te bereiden op de arbeidsmarkt, maar ontwikkelen ook hun veerkracht en motivatie voor toekomstige veranderingen. Dit bevordert **zowel persoonlijke groei als arbeidsmarktrelevantie**.

bronnen: Kuijpers & Draaisma, 2020; Zhao & Biesta. 2012

Duurzaam en
betekenisvol leren



*Hoe zien we het thema **Duurzaam en betekenisvol leren** terug bij de initiatieven?*

Bij de UTA-initiatieven zien we (expliciete) aandacht voor de combinatie van persoonlijke groei en arbeidsmarktrelevantie nog beperkt terug; de focus ligt m.n. op het laatste. We zien twee voorbeelden:

Ik ben REIN

Gelukkige en gezonde medewerkers

Ik ben REIN biedt medewerkers in de ouderenzorg een leeromgeving waarin zij naast vak- en team ontwikkeling kunnen werken aan persoonlijke ontwikkeling. Hiermee wordt beoogd dat hun zelfinzicht, zelfvertrouwen en zelfregie groeit, waardoor zij als gelukkige en gezonde medewerkers in de sector werkzaam blijven.

Aandacht voor welzijn als voorwaarde voor leren

Een initiatief zet in op het coachen van betrokken jongeren, zodat hun welzijn verbetert en ze zich kunnen gaan ontwikkelen, om zo uiteindelijk een duurzame positie op de arbeidsmarkt te krijgen.

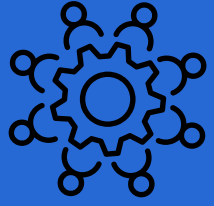
Persoonlijke ontwikkeling in LLO

Een initiatief zet diensten en tools in gericht op persoonlijke ontwikkeling van medewerkers, zodat hun zelfinzicht, zelfvertrouwen en zelfregie groeit. Dit moet leiden tot gelukkige en gezonde medewerkers en behoud van personeel.

Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

Samenwerking



Samenwerking met verschillende belanghebbenden is essentieel voor het succes van LLO. Vaak wordt in dit verband gesproken van een **regionaal ecosysteem**. Hiermee wordt de wederzijdse afhankelijkheid, diversiteit en dynamiek binnen een netwerk van organisaties benadrukt. Het vraagt om een **gedeelde visie**, voortdurende aandacht voor **gemeenschappelijke ambities** en een **gelijkwaardige samenwerking**. Een brede en actieve **betrokkenheid** van diverse belanghebbenden (multiple stakeholder perspective) is cruciaal voor het creëren van duurzame en effectieve leer- en ontwikkelingsmogelijkheden.

Bronnen: Aderliesten et al., 2023; de Vos et al., 2020; Thunissen, 2021.

Hoe zien we het thema *samenwerking* terug bij de initiatieven?

Het thema samenwerking komt veelvuldig en op verschillende manieren terug in de ontwerpen van de initiatieven:

Inzicht bieden in mogelijkheden, vraag en aanbod bij elkaar brengen

Regelmatig is informatie over en het aanbod van LLO erg versnipperd of komen vraag en aanbod niet bij elkaar. Door bijvoorbeeld het opzetten van online platforms en het zorgen voor één loket/aanspreekpunt, vind men de weg naar LLO-mogelijkheden en komen vraag en aanbod bij elkaar.

Samenwerken om LLO beschikbaar te maken voor kleine partijen

Voor kleine partijen (mkb, zzp) is LLO vaak moeilijk te realiseren. Initiatieven zetten zich in om gedeelde vraagstukken op te halen, aanbod te regelen en samenwerkingen op te zetten voor deze doelgroepen. Zo komt er meer inzicht in gedeelde opleidingsbehoeften en wordt LLO mogelijk gemaakt voor kleine partijen.

Faciliteren netwerken/learning communities/ecosystemen

Verschillende initiatieven voelen de noodzaak voor samen werken, leren en innoveren om de sector en regio verder te helpen. Ze brengen diverse stakeholders samen en hebben vaak iemand aangesteld met verbinden en aanjagen van het netwerk als taak. Deelname wordt ervaren als laagdrempelig en er ontstaat meer verbinding, co-creatie en gezamenlijkheid, met als doel (duurzame) netwerken, learning communities en ecosystemen in de regio.

Utrecht Creatieve Community (UCC) UCC als schakelkast

UCC ziet zichzelf als schakelkast waar verbindingen tussen allerlei partijen in de creatieve sector worden gelegd. Dit doen ze o.a. door de inzet van community-managers die met één been in het onderwijs en één been in het werkveld staan.

Hierdoor kan een ecosysteem groeien van onderwijsinstellingen én werkveldpartners waaruit een LLO-programma ontstaat.

Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

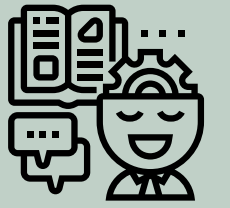
Er zijn hoofdzakelijk drie vormen van leren te onderscheiden: **formeel**, **non-formeel** en **informeel/werkplekleren**. Formeel leren volgt een gestructureerd traject met een vast einddoel. Informeel leren of werkplekleren daarentegen gebeurt spontaan en is vaak een onbewust bijproduct van dagelijkse werkactiviteiten, zonder formele opzet. Non-formeel leren heeft wel een gepland programma, maar is niet gericht op het behalen van een erkend diploma of certificaat.

Organisaties richten zich vaak op individueel en formeel leren en de mogelijkheden tot informeel leren op het werk nemen af. Voor succesvolle gedragsverandering (leren) zijn drie voorwaarden cruciaal: **opportunity**, **capability** en **motivation**. Iemand moet niet alleen willen (motivation), maar ook in staat kunnen zijn om te participeren aan leeractiviteiten (capability) en er moet ook aanbod, tijd en geld voor zijn (opportunity). Daarom is het belangrijk dat de kansen en de mogelijkheden tot formeel en informeel leren integraal onderdeel zijn van LLO.

Het is uitdagend om (informeel) leren zichtbaar te maken en het leerpotentieel van de werkplek echt te benutten. Om de **leercultuur** op de werkplek te versterken is het belangrijk dat medewerkers en leidinggevenden zich bewust zijn van zowel formeel als informeel leren. Daarbij is het ook van belang om de koppeling te maken tussen de **persoonlijke (leer)doelen** en de **collectieve (leer)doelen**. Door reflectie op beide niveaus, kunnen de leerdoelen beter gekoppeld worden. Dat kan de motivatie verhogen en draagt bij aan een leercultuur van collectief leren, wat op diens beurt bijdraagt aan LLO.

Bronnen: Strimel et al. 2014; Kuijpers, 2020; Thunissen, 2021; Michie et al., 2011; Ritgering et al., 2024; van Eden, 2022.

Vormen van leren



Hoe zien we het thema *vormen van leren* terug bij de initiatieven?

Bij de initiatieven zien we de drie vormen van leren op verschillende manieren terug in hun ontwerpen.

TechnoHUB

Diversiteit aan vormen van leren

TechnoHUB heeft een breed pallet aan leermogelijkheden ontwikkeld. De 'metrolijn' biedt een traject van trainingen en cursussen rond innovatieprojecten uit de praktijk. Wat deelnemers moeten leren wordt onderzocht en omgezet in LLO-aanbod, afgestemd op hun behoeften. Ook kunnen deelnemers aansluiten bij leercommunities, of 'cirkels,' waar ze hun vakkennis verder ontwikkelen door kennissessies, werkbezoeken, en intervisie, afhankelijk van de behoeften van de groep. TechnoHub faciliteert deze cirkels door middel van een facilitator. Een ander voorbeeld zijn 'Technocafés'—kennissessies voor bedrijven waarin toekomstgerichte vragen worden besproken. Als hieruit behoefte blijkt, kan een cursus worden ontwikkeld.

Formeel leren

Alle initiatieven gericht op LLO bieden op een manier vormen van formeel leren aan en/of vervullen een rol in het verbinden van formeel aanbod. Het gaat dan om bijvoorbeeld leergangen, trainingen en certificeringstrajecten. We zien grote verschillen tussen initiatieven kijkend naar de doelgroep, breedte, omvang en vormen van formeel leren.

Informeel leren

Informeel leren is door de initiatieven minder geëxpliciteerd, maar de ontwerpen laten wel veel kansen voor informeel leren zien. Bijvoorbeeld door het stimuleren van samenwerken, organiseren van netwerkbijeenkomsten en events, gesprekken met coaches en natuurlijk als bijproduct van werkactiviteiten.

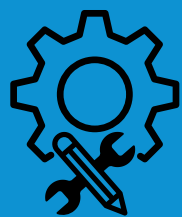
Non-formeel leren

Non-formeel leren is aanwezig in de vorm van begeleiding en netwerkactiviteiten die niet strikt naar een einddoel toewerken, maar wel een duidelijke leerstructuur hebben. Voorbeelden vanuit initiatieven zijn netwerkbijeenkomsten, loopbaangesprekken, en kennissessies waar deelnemers over toekomstgerichte onderwerpen kunnen leren. Non-formeel leren biedt hierdoor een flexibele leerervaring gericht op groei en reflectie, zonder focus op directe certificering.

Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

Skillsgerichte benadering



Er wordt op de arbeidsmarkt in toenemende mate geselecteerd op **skills**. Een benadering van LLO, zoals skillsgericht beleid, vraagt om een fundamentele verschuiving in loopbaanontwikkeling. De focus verleggen van diploma's naar skills vereist dat alle betrokkenen - werkgevers, overheden, onderwijsinstellingen en individuen - **samenwerken** aan een **gemeenschappelijke standaard voor skills**. Van Eden (2022) benadrukt het belang van eenvoud en toegankelijkheid in procedures en de meerwaarde voor alle betrokkenen. Skills moeten breed worden opgevat, inclusief vaak over het hoofd geziene **ervaringen** en **kwaliteiten**. Inzicht verkrijgen in iemands loopbaancompetenties (kennis, vaardigheden en capaciteiten) zijn een essentieel onderdeel voor een succesvolle skillsgerichte aanpak.

Bronnen: van Eden, 2022; de Vos et al., 2020.

Hoe zien we het thema *skillsgerichte benadering* terug bij de initiatieven?

Over de initiatieven heen komt dit thema op de volgende manieren naar voren:

Kandidaatgerichte benadering

Veel initiatieven zetten in op een skillsgerichte benadering waarin persoonlijke ervaringen, praktische vaardigheden en motivatie belangrijker worden dan formele kwalificaties. Bijvoorbeeld door vooral te kijken naar de persoonlijke vaardigheden en motivatie van de kandidaat in plaats van naar het CV, waardoor de leertrajecten maatwerk worden. Daarnaast staat bij een aantal initiatieven ook het waarderen van vaardigheden en het praktisch toepasbaar maken van kennis centraal, vooral voor specifieke doelgroepen zoals vrijwilligers en informele zorgverleners.

Samenwerken met werkgevers

Sommige initiatieven ondersteunen werkgevers om een skillsgerichte mindset te ontwikkelen. Zo wordt er bijvoorbeeld met werkgevers samengewerkt om vacatures en functieprofielen te vertalen naar skills- en persoonsprofielen in plaats van naar specifieke diploma-eisen. Dit bevordert een cultuur waarin medewerkers op basis van hun capaciteiten en potentieel worden geselecteerd en doorontwikkeld.

Informeel leren formaliseren

Een aantal initiatieven probeert traditionele functies en benamingen los te laten en de focus te leggen op vaardigheden en capaciteiten. Een van de initiatieven laat bijvoorbeeld zien hoe vaardigheden en capaciteiten van werknemers geaccrediteerd en erkend kunnen worden, wat bijdraagt aan duurzame inzetbaarheid en een meer flexibele personeelsstructuur binnen organisaties.

Ik Zorg Shop Kijken naar de persoon

Voor de kandidaat:

De Ik Zorg-shop kijkt niet naar je CV, maar naar wie jij bent. Het gesprek draait om motivatie, team/cultuur-fit en leerbehoefte, met een maatwerktraject zodat je snel de juiste kwalificaties kunt behalen en aan de slag kunt.

Voor de werkgever:

Expertiseteams helpen werkgevers functies te herzien naar skills en persoonsprofielen, wat zorgt voor een frisse blik bij HR en meer flexibiliteit in de organisatie.

Systemniveau:

De focus ligt op wat iemand kan bijdragen op basis van vaardigheden, los van functietitels.

Leven lang ontwikkelen

Eerste inzichten vanuit literatuur en initiatieven in 5 thema's

LITERATUURLIJST

Alderliesten, C., de Kok, L., van den Toren, J. P., & Vos, C. (2023).

Onderzoeksrapport LLO regio Utrecht: Onderzoek naar de rol van Leven Lang Ontwikkelen in de regio Utrecht.

De Vos, A., Van der Heijden, B. I., & Akkermans, J. (2020). Sustainable careers: Towards a conceptual model. *Journal of Vocational Behavior*, 117, 103196. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2020.103196>

Kuijpers, M. T., & Draaisma, A. J. (2020). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen: Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst.* Onderzoeksrapport.

Michie, S., Van Stralen, M. M., & West, R. (2011). The Behaviour Change Wheel: A new method for characterising and designing behaviour change interventions. *Implementation Science*, 6(1). <https://doi.org/10.1186/1748-5908-6-42>

Rigtering, C. R., Van Dort, W., Bloemendaal, N. B., Knies, E. K., Bosma, N. B., Gawke, J. G., Utrecht Talent Alliantie, Provincie Utrecht, & Universiteit Utrecht. (2024). *Rapportage Onderzoek LLO & Arbeidskrapte.*

Strimel, G., Reed, P., Dooley, G., Bolling, J., Phillips, M., & Cantu, D. V. (2014). Integrating and monitoring informal learning in education and training. *Techniques: Connecting Education & Careers*, 89(3), 48–54.

Thunnissen, M. (2021). Een leven lang ontwikkelen: Een verkennend onderzoek naar regionale samenwerking. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 37(4), 438–459. <https://doi.org/10.5117/tva2021.4.003.thun>

Van Eden, E. (2022). *Leven lang ontwikkelen, een veranderkundig vraagstuk.* Practorale rede, 31 mei 2022.

Zhao, K., & Biesta, G. (2012). The moral dimension of lifelong learning: Giddens, Taylor, and the “Reflexive project of the self”. *Adult Education Quarterly*, 62(4), 332–350.