

**Auteurs**

Evelien Ketelaar, Elco Buurma en Ilya Zitter

Inlichtingen

Lectoraat Beroepsonderwijs
Kenniscentrum Leren en Innoveren

Datum

Maart 2025

Versie

Versie 2, definitief

Project

Dit project is gefinancierd door Provincie Utrecht

Naamsvermelding-NietCommercieel-GeenAfgeleideWerken



Een Lerende aanpak voor Utrecht Talent Alliantie

Inzichten over de rol van
werkgevers in de UTA-
initiatieven

Inleiding

In de Lerende aanpak ontwikkelden we het Utrecht Talent Instrument, een werkwijze met een cyclisch proces om werkzame elementen van initiatieven beter te begrijpen. Dit gebeurt via compacte literatuurstudies, het in kaart brengen van initiatieven en het terugkoppelen van bevindingen. We hanteren de CIMO-logica (bijv. van Turnhout et al., 2023) als kijkkader, waarmee we inzicht krijgen in wat een initiatief precies doet (I: interventies) vanuit een bepaald vraagstuk in een specifieke context (C: context), welke uitkomsten dat oplevert (O) en waarom het werkt zoals het werkt (M: mechanismen). Mechanismen zijn directe processen die interventies uitlokken, zoals gedrags-, emotie- of cognitieve veranderingen (van den Berg, Hoeve, & Zitter, 2012). Zo ontstaan redeneerketens die helpen te begrijpen wat werkt en waarom. Meer inzicht in werkzame onderdelen biedt meer kans op succesvolle interventies.

Gedurende de looptijd van het project worden er 2 à 3 reflexieve sessies¹ gehouden per initiatief, om het beoogd ontwerp en het ontwerp in actie in beeld te brengen. Deze sessies geven de initiatieven direct overzicht en inzicht in waar ze staan op micro (de deelnemer/directe doelgroep), meso (werkgevers) en macro (de sector of regio) niveau. Ook biedt deze werkwijze aanknopingspunten voor verdere ontwikkeling van het initiatief en voor uitwisseling met andere initiatieven. Tijdens het tweede jaar van de lerende aanpak is het beoogd ontwerp van negen initiatieven in beeld gebracht: Health Innovation School, Ik ben REIN, Ik zorg shop, Just Enter IT, Maak Je Stap, Praktijkverklaringen, TechnoHUB, The Young Digitals en Utrecht Creatieve Community. Hierbij waren de bedenkers en ontwikkelaars van het initiatief aanwezig. Het gaf inzicht in wat men met het initiatief beoogt te bereiken en hoe. Ook open eindjes of inconsistenties in het ontwerp kwamen zo boven tafel.

Kerninzichten 9 UTA-initiatieven

Health Innovation School, Ik ben REIN, Ik zorg shop, Just Enter IT, Maak Je Stap, Praktijkverklaringen, TechnoHUB, The Young Digitals en Utrecht Creatieve Community.

Uitdagingen UTA-initiatieven met werkgevers/arbeidsorganisaties

Uit de eerste ronde reflexieve sessies bleek dat meerdere van de UTA-initiatieven uitdagingen ervaren die te maken hebben met werkgevers c.q. arbeidsorganisaties. Deze uitdagingen vormden de aanleiding voor het opzetten van het initiatief of kwamen pas gedurende de uitvoering van het initiatief naar boven.

Gedeelde uitdagingen UTA-initiatieven

Na het analyseren van wat werkt en waarom, kwamen er vier gedeelde uitdagingen van de UTA-initiatieven naar voren:

- 1) Bereiken van werkgevers ten behoeve van de realisatie van het initiatief.
- 2) Boundary crossing tussen betrokken partijen/praktijken.
- 3) Werkgevers tot leren en anders denken uitdagen.
- 4) MKB in relatie tot het initiatief.

Hieronder worden de bevindingen per onderwerp kort beschreven en worden de voorbeelden vanuit de initiatieven getoond.

¹ van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A. C., & Leeuwis, C. (2010). *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*. Boxpress. <https://edepot.wur.nl/142966>

Bereiken van werkgevers voor de realisatie van het initiatief

Initiatieven hebben werkgevers nodig om hun doel en/of doelgroep te bereiken en hun plannen te realiseren. Het bereiken van de juiste personen of de bereidheid om hieraan bij te dragen blijkt een uitdaging te zijn voor de UTA-initiatieven. De initiatieven voeren gerichte acties (interventies) uit, zoals hen informeren over de mogelijkheden die hun initiatief biedt, het inzetten van een direct aanspreekpunt voor werkgevers en het zelf organiseren van de begeleiding van trainees die zij detacheren bij werkgevers.

	Probleem in context C	Interventie(s) I	(beoogde) Mechanismen M	(beoogde) Outcome(s) O
The Young Digitals (TYD)	TYD ervaart vooralsnog beperkte bereidheid bij werkgevers tot aannemen en begeleiden trainees, ondanks tekorten op arbeidsmarkt.	- Aansluiten bij behoeften werkgevers (uitvoerende werk). - Trainees werkervaring laten opdoen. - Begeleiding trainees m.n. vanuit TYD.	Bereidheid, plezier en ervaren nut bij werkgevers om met trainees te werken.	- Trainees kunnen werkervaring opdoen en toewerken naar duurzame positie op de arbeidsmarkt. - Werkgevers intrinsiek gemotiveerd om met deze doelgroep te werken.
Maak je Stap (MJS)	MJS wordt door bedrijven nog weinig benut als mogelijkheid om LLO van hun medewerkers te stimuleren en faciliteren.	- Benutten UTA-supportteam om werkgevers te bereiken. - Uitbreiden LLO-aanbod aansluitend bij vraag werkgevers. - Aanstellen accountmanagers, zodat werkgever 1 contactpersoon heeft.	- Werkgevers worden ontzorg. - Inzicht in opleidingsbehoeften. - MJS kan vraag en aanbod samenbrengen.	MJS bereikt bedrijven als doelgroep en is makkelijk bereikbaar voor bedrijven.
Praktijkverklaringen (PV)	Werkgevers zijn nog onvoldoende op de hoogte van de mogelijkheden van PV.	- Bezoeken aan organisaties met veel potentieel voor certificeren, om hen over mogelijkheden te informeren. - Flyer met informatie.	- Aannames wegname over bijv. kosten en begeleidingstijd. - Bewustwording van mogelijkheden bij werkgevers.	Werknemers starten met traject om PV te behalen.

Boundary crossing tussen betrokken partijen/praktijken

Initiatieven richten zich vaak op het verbinden van verschillende praktijken, zoals werk en opleiding of werknemers en werkgevers. Het oversteken van de grenzen van de eigen praktijk om samen te leren en creëren brengt uitdagingen met zich mee op meerdere niveaus. Op interpersoonlijk niveau kan samenwerking lastig zijn doordat betrokkenen 'verschillende talen spreken'. Op institutioneel niveau kunnen uiteenlopende waarden en belangen botsen, zo kan het belang van een winstoogmerk bij een private opleider schuren met de subsidiestructuur van een initiatief. Daarnaast vraagt samenwerking ook om het overbruggen van systeemgrenzen. Zo kan een werkgever een andere opleidingsdynamiek wensen dan het publieke onderwijssysteem kan bieden. Initiatieven kunnen hier bewust op in zetten in de ontwikkeling van hun interventies. We zagen dit o.a. terug bij het UTA-initiatief Health Innovation School.

	Probleem in context C	Interventie(s) I	(beoogde) Mechanismen M	(beoogde) Outcome(s) O
Health Innovation School	- Taal werkgevers en medewerkers zijn niet met elkaar in lijn. - Men vindt elkaar nog onvoldoende in samenwerken aan innovaties.	Leergang waarbij wordt ingezet op 'Whole system in the room'.	- Het hele systeem is vertegenwoordigd, diverse expertises worden ingebracht, gesprekken zijn rijker. - Bewustzijn van de noodzaak tot grensoverstijgende samenwerking.	Gezamenlijk verhaal en meer organische, grensoverstijgende samenwerking met focus op gedeeld vraagstuk.

Werkgevers tot leren en anders denken uitdagen

Vaak zijn er ingrijpende veranderingen en transitie in het werkveld gaande waar de initiatieven zich op richten, door bijvoorbeeld krapte op de arbeidsmarkt en technologische ontwikkelingen. Zo zijn er grote tekorten in de zorg, waardoor er bijvoorbeeld in de ouderenzorg steeds meer een beroep gedaan wordt op vrijwilligers en mantelzorgers en het zorgpersoneel zelf (deels) een andere rol krijgt. Dergelijke ontwikkelingen vragen (ook) van werkgevers een andere manier van kijken naar werk en leidt mogelijk tot veranderingen in eigen rollen en taken, en vraagt dus om leren en anders denken.

	Probleem in context C	Interventie(s) I	(beoogde) Mechanismen M	(beoogde) Outcome(s) O
Health Innovation School	- Taal werkgevers en medewerkers zijn niet met elkaar in lijn; - Men vindt elkaar nog onvoldoende in samenwerken aan innovaties.	- Werkgevers kunnen thema meegeven aan deelnemer HIS. - Masterclass voor bestuurders gericht op transformatie door innovatie. - Stimuleren deelname aan online HIS-community	- Werkgevers zien andere mogelijkheden voor innovatie. - Werkgevers weten beter wat te doen om lerende cultuur te versterken.	Gezamenlijk verhaal en meer organische, grensoverstijgende samenwerking met focus op gedeeld vraagstuk.
Ik Zorg Shop	Uitdagingen en ontwikkelingen in zorg en welzijn vragen van werkgevers een andere kijk op werk en functies.	- In gesprek met werkgevers over alternatieve functiehuizen. - Vertalingen maken van vacatures gericht op bestaande functies naar beschrijvingen in skills en persoonskenmerken. - Meer eigen verantwoordelijkheid m.b.t. werving en selectie en ondersteuning bieden.	- Veranderingen in mindset bij werkgevers, HR, en zorg- en welzijnsorganisaties in brede zin. - Actieve houding partners Ik Zorg Shop.	(Potentiële) zorgmedewerkers worden gewonnen, beoordeeld en ingezet op basis van hun skills i.p.v. diploma's.
Just Enter IT	Om tekorten in de IT-sector te lijf te gaan hebben werkgevers een andere kijk op het vinden van passende medewerkers en professionalisering van medewerkers nodig.	- Loopbaancoach maakt inzichtelijk wat potentiële kandidaten moeten ontwikkelen om inzetbaar te zijn. - Gesprekken met werkgevers en opleiders.	- Echte verhalen van kandidaten helpen om werkgevers te informeren. - Succesverhalen van andere bedrijven horen helpt.	- Werkgevers kennen brede spectrum aan behoeften van potentiële medewerkers. - Werkgevers weten hoe zij 'mensen die buiten standaardlijstjes vallen' kunnen aantrekken.
Ik ben REIN	Leidinggevendenden hebben andere bekwaamheden nodig om medewerkers te coachen in leren en ontwikkelen en om effectief leiderschap te tonen in transitie.	Programma Leerleiderschap voor leidinggevendenden.	- Impuls eigen ontwikkeling leidinggevendenden. - Impuls LLO medewerkers.	- Leidinggevendenden stimuleren en faciliteren LLO. - Leidinggevendenden kunnen transitie in zorg sturen en realiseren.

MKB in relatie tot het initiatief

In een aantal sectoren waarop UTA-initiatieven zich richten, zoals de technische sector en de creatieve sector, zijn veel MKB-ers en ZZP-ers actief. Dit vraagt van de initiatieven een gerichte aanpak, zodat ook deze doelgroep kan worden bereikt. Hier zetten initiatieven gerichte acties (interventies) op in, zoals het samenbrengen van gedeelde leervragen vanuit MKB en een gedeeld opleidingsprogramma voor deze doelgroep samenstellen.

	Probleem in context	Interventie(s)	(beoogde) Mechanismen	(beoogde) Outcome(s)
	C	I	M	O
TechnoHUB	Voor MKB is LLO vaak moeilijk te realiseren, want hebben vaak geen eigen HR-afdeling en weten niet waar ze met hun leervraag terecht kunnen.	- TechnoHUB als centraal punt voor neerleggen leervragen. - Bundelen leervragen en verbinden opleider.	- Zicht op gedeelde vraagstukken. - Gedeelde urgentie als motivatie om gezamenlijk opleiden en ontwikkelen aan te pakken.	- LLO wordt concreet gefaciliteerd. - LLO-programma wordt in samenwerking opgezet.

Conclusies en vervolg

Alle UTA-initiatieven hebben te maken met werkgevers en/of organisaties voor de ontwikkeling, uitvoering en vaak ook voor het succes van hun initiatief. Dit levert uitdagingen op die veelal te maken hebben met het over de eigen grenzen heen samenwerken, ook wel *boundary crossing*² genoemd. Hoewel dat kan schuren, bieden die grenzen een enorm leerpotentieel.

Om tot echte verandering te komen is het belangrijk elkaars perspectieven beter te begrijpen, verschillende praktijken te verbinden, te leren van elkaars perspectieven en uiteindelijk gezamenlijk nieuwe praktijken te ontwikkelen (Akkerman & Bakker, 2012).

UTA als netwerk met brede vertegenwoordiging van de regionale arbeidsmarkt zou hiertoe nog beter benut kunnen worden, bijvoorbeeld door UTA-initiatieven en regionale werkgevers sterker met elkaar te verbinden of initiatieven te stimuleren met werkgevers als primaire doelgroep of werkgevers als initiatiefnemer. Ook kunnen de initiatieven elkaars kennis en ervaringen nog meer benutten en samen optrekken; initiatieven die op het eerste oog misschien niet veel raakvlakken hebben, kampen met vergelijkbare vraagstukken. Elkaar ontmoeten en met en van elkaar leren faciliteren we binnen de Lerende aanpak o.a. met de Meet-ups, online intervisie en peer reviews.

In de eerste helft van 2025 volgt een nieuwe ronde langs de UTA-initiatieven, waarbij we het ontwerp-in-actie in beeld brengen. Bij nieuwe initiatieven wordt het beoogd ontwerp uitgevraagd en initiatieven die hun 'UTA-looptijd' erop hebben zitten, krijgen een afsluitend interview om geleerde lessen op te halen. De inzichten die we hieruit opdoen, worden benut om een volgende versie van dit product te maken. Zo kan de kennis die we ontwikkelen tijdens de Lerende aanpak steeds verder worden aangescherpt en direct terugvloeien in het netwerk ter versterking.

² Meer weten over boundary crossing? Zie bijvoorbeeld:

- Akkerman, S., & Bakker, A. (2012). Het leerpotentieel van grenzen. *Opleiding & Ontwikkeling*, 25(1), 15-19.
- Bakker, A., Zitter, I., Beusaert, S., & de Bruijn, E. (2016). *Tussen opleiding en beroepspraktijk: het potentieel van boundary crossing*. Uitgeverij Van Gorcum.