



Succesfactoren voor verduurzaming van leren & werken

[Leren en werken.nl](https://www.leren-en-werken.nl)



Woord vooraf

In 2007 heeft de Projectdirectie Leren & Werken (PLW) met 47 samenwerkingsverbanden -37 regionaal, 9 sectoraal en 1 landelijk- afspraken gemaakt over de realisatie van leerwerktrajecten voor werkenden en werkzoekenden. In februari 2009 is de vervolgregeling *'Tijdelijke stimuleringsregeling leren en werken voor werkende jongeren zonder startkwalificatie, werkzoekenden en met werkloosheid bedreigden'* van kracht geworden. In het kader van deze regeling is aan 28 samenwerkingsverbanden subsidie toegekend om leerwerktrajecten te realiseren voor genoemde doelgroepen. Eind 2010 lopen deze projecten af. Dan stopt ook de Projectdirectie. De ambitie van de Projectdirectie is de realisatie van 90.000 leerwerktrajecten. Het expertisecentrum beroepsonderwijs (ecbo) heeft afgelopen jaren voor de Projectdirectie de kwantitatieve en kwalitatieve realisatie van de projecten gemonitord. In deze brochure geven we een preview van de succesfactoren die bijdragen aan verduurzaming van leren & werken. Want dat is het doel van de stimuleringsregelingen. Ook geven we een eerste indicatie van resultaten. De definitieve resultaten zijn pas bekend na de laatste telling van eind december. Die worden meegenomen in het definitieve onderzoeksrapport (begin 2011).

Informatie over de realisatie van de ambities in de projecten en over de succesfactoren voor verduurzaming heeft het ecbo kunnen optekenen dankzij de medewerking van de betrokkenen in het werkveld: zowel vanuit projecten die nog tot eind 2010 lopen als vanuit verbanden die in het laatste projectjaar geen subsidie meer hebben ontvangen (14 regio's). Dank daarvoor! Met name de laatste regio's bieden een goede leerschool over condities voor verduurzaming van leren & werken na het wegvallen van de PLW-subsidies. De resultaten zijn overwegend positief en dat stemt tot optimisme over het doorzetten van leren & werken in de lopende projecten. Mits de succesfactoren die we hier beschrijven ook daar te vinden zijn en er slimme oplossingen gevonden worden voor komende bezuinigingen.

In deze brochure beschrijven we kort de zeven succesfactoren die uit de monitor naar voren komen als meest belangrijke indicatoren voor verduurzaming van leren & werken. Alle succesfactoren zijn ideaaltypes. In de praktijk zijn deze meer of minder als zodanig te herkennen. Verder geldt dat alle succesfactoren op zich belangrijk zijn, maar ze tellen voor duurzaamheid alleen als meerdere in onderlinge samenhang aanwezig zijn. Het gaat om consistentie en coherentie:

- In de lijn; van bestuurlijk niveau naar projectleider en uitvoering
- Uitvoering; samenwerking tussen partijen in werkgroepen en werkprocessen

Samen sterk voor leren & werk

Doelstellingen van het stimuleringsbeleid leren & werken:

- Ontwikkeling van een duurzame infrastructuur na afloop van de stimulerings-regeling
- Dat wil zeggen duurzame samenwerking op bestuurlijk én uitvoerend niveau
- Tot uiting komend in kwantitatieve en kwalitatieve resultaten op het gebied van leren & werken (EVC en duale trajecten van werkenden en werkzoekenden)
- Door samenwerking en afstemming van werkprocessen van (keten)partners

Zeven succesfactoren voor verduurzaming

1. Leren & werken heeft een voedingsbodem en een visie

In alle onderzoeken (regionaal, sectoraal, landelijk en niet meer gesubsidiëerde regio's) zien we dat een belangrijke succesfactor voor verduurzaming ligt in het gegeven, dat het project leren & werken zijn basis vindt in reeds bestaand arbeidsmarktbeleid van bijvoorbeeld een regionaal¹, sectoraal of landelijk samenwerkingsverband. Met een krachtig bestuur, een sterke voorzitter en een relevant partnernetwerk. De regeling heeft aan dat beleid een extra impuls gegeven en in een enkel geval de samenwerking gered. Men tekent in op de regeling, omdat deze bestaand beleid ondersteunt en versterkt. Samenwerking is gestoeld op een visie en collectieve ambitie van partijen op bestuurlijk en uitvoerend niveau (overheid, ondernemers, onderwijs): de arbeidsmarkt staat centraal; het gaat om de korte en lange termijn behoefte van werkgevers aan gekwalificeerd personeel. Door afstemming van diensten op die vraag in (keten) samenwerking en netwerkvorming van partijen ontstaat toegevoegde waarde. Nieuw is de sterkere aandacht voor het belang van EVC en kwalificerende scholing om tegemoet te komen aan de vraag naar bekwaam personeel door werkgevers.

1. Bijvoorbeeld een RPA (Regionaal Platform Arbeidsmarkt), een POA (Platform Onderwijs Arbeidsmarkt), een POWI (Platform Onderwijs Werk Inkomen) of een REKO+ (Regionaal Keten Overleg)



2. Leren & werken heeft een identiteit en bindend vermogen

Leren & werken heeft in verschillende contexten een eigen identiteit. Die identiteit verbindt en versterkt de betrokkenheid. In de regionale samenwerkingsverbanden wordt identiteit en het bindend vermogen vaak gevonden in de specifieke geografische ligging, de specifieke arbeidsmarkt, een culturele identiteit, bestaande sociale netwerken of gemeenschappelijke belangen. In de sectorale initiatieven wordt de identiteit en het bindend vermogen bepaald door kenmerken van de sector en een binnen de sector gedeeld belang. Bijvoorbeeld een sectorale aanpak om te voldoen aan de behoefte van de sector aan meer en beter geschoold personeel. Aansluiten bij de eigenheid van een sector versterkt betrokkenheid én eigenaarschap. In het landelijk project In Bedrijf is de eigenheid te vinden in de publiek-private samenwerking en de specifieke werkwijze: leerwerktrajecten met baangarantie. Eigenaarschap is een belangrijke motivator in de samenwerking. Het opleggen of implementeren van landelijke doelstellingen zonder aandacht voor eigenaarschap werkt niet.

Identiteit en bindend vermogen zijn ook een basis voor uitstraling (impact door visie, doelen, resultaten en betrokkenheid op niveau) en zichtbaarheid (impact door communicatie en een label of logo).

Opvallend is dat de regionale en sectorale initiatieven en het landelijk project elk een eigen dynamiek kennen. Ze komen elkaar in de dagelijkse praktijk nauwelijks tegen. Er ontstaan wel aanzetten tot intersectorale samenwerking en er is een voorbeeld van regionaal-sectorale samenwerking.



3. Leren & werken kent sterke schakels

In alle typen projecten zien we dat een belangrijke conditie voor duurzaamheid is, dat er sterke schakels zijn tussen het bestuurlijk en uitvoerend niveau. Een sterke en onafhankelijke projectleider fungeert als intermediair ('pitbull', 'trek- en duwkracht', 'bindend vermogen'). De projectleider spreekt iedereen aan op inspanningsverplichtingen, maakt resultaten transparant, is aanjager van inhoudelijke discussies, ondersteunt waar nodig, stuurt op collectieve doelen en samenwerking, stimuleert openheid. Er is vertrouwen tussen bestuurlijk niveau en projectleider, tussen projectleider en uitvoering (goede, maar wel zakelijke relaties). Er is beleid, er wordt gestuurd en bijgestuurd op basis van arbeidsmarktinformatie, voortgangsgegevens en transparantie van resultaten. Er is regie op de schakels vanuit collectieve ambities en onafhankelijkheid en niet vanuit (belangen van) de uitvoeringsorganisaties en er is een aanspreekcultuur. 'Niet leveren is einde samenwerking.' Sterke schakels krijgt men niet cadeau, maar moeten gesmeed worden door steeds opnieuw te investeren in de interne en externe relaties. Vertrouwen in samenwerking moet groeien. Dat kost soms jaren en vraagt om langdurige betrokkenheid van bestuurders en projectleiders. In projecten die niet verduurzaamd zijn, ontbreekt het doorgaans aan deze schakels of is een projectleider niet in staat de processen tussen de verschillende niveaus te masseren, is de projectleider alleen voor het project aangetrokken (geen 'roots' in de regio/in de samenwerking) of domineren individuele belangen van afzonderlijke partijen. Opvallend is dat leren & werken het in de grote steden minder goed doet. Een mogelijke verklaring is dat daar meer bestuurlijke drukte is en er doorgaans al vele samenwerkingsverbanden zijn. Belangen zijn door grotere complexiteit en grotere versnippering niet makkelijk te bundelen.



4. Leren & werken stoelt op urgentiebesef

De onderzoeken leren dat het besef van de noodzaak van op- en bijscholing voor duurzame inzetbaarheid en kwaliteit van de economie groeit. In de sectorale projecten speelt op de achtergrond mee, dat men het imago van de sector wil verhogen. 'Dit is niet zomaar een bedrijf, maar een professioneel bedrijf dat vakmanschap hoog in het vaandel heeft staan.' Het work-first principe maakt plaats voor kwalificerende scholing, omdat dit meer kans biedt om niet alleen werk te krijgen, maar ook aan het werk te blijven. Maar ook groeit het besef dat een startkwalificatie als basisniveau voor werk niet voor iedereen haalbaar is en moeilijker bereikbaar wordt als hogere eisen aan algemene vaardigheden worden gesteld. Meerdere tekortsectoren zullen zich door ontgroening, vergrijzing en imagoproblemen (techniek) meer moeten richten op zij-instroom en instroom van andere doelgroepen aan de onderkant en doorstroom van zittend personeel. In de verschillende projecten zien we dat meer scholingsbereidheid ontstaat bij werkgevers en werknemers. 'Al moet dit bij de achterbannen nog wel eens bevochten worden'. Het urgentiebesef neemt toe én de erkenning dat samenwerking een must is om deze doelen te realiseren.



5. Leren & werken leert zelf ook

De stimuleringsregeling is een belangrijke aanjager geweest van het leren samenwerken tussen partijen die elkaar voorheen niet kenden en voor de ontwikkeling van nieuwe aanpakken en instrumenten. In de onderzoeken tekenden zich vernieuwingen af op de volgende terreinen (zie voor uitgebreider beschrijving de bijlage):

Kennisdeling In de projecten	Samenwerking tussen verschillende partijen leidt tot kennisdeling over elkaars taken en rollen en ontdekking van de meerwaarde van complementaire samenwerking. Incidenteel is deskundigheidsbevordering en het leren over de samenwerking zelfs een expliciet doel. Idealiter ontwikkelt een samenwerkingsverband het vermogen om zelf te bepalen hoe het aan middelen kan komen voor de eigen doelen en hoe deze middelen het best ingezet kunnen worden.
Kennisdeling regionaal/landelijk	De Projectdirectie heeft landelijke bijeenkomsten voor informatie en kennisdeling georganiseerd. Deze zijn erg gewaardeerd vanwege de inhoudelijke uitwisseling en ook omdat daarin snel nieuwe informatie beschikbaar kwam over subsidies en maatregelen. In enkele regio's wordt kennisdeling tussen samenwerkingsverbanden nu op regionale/provinciale schaal voortgezet. De wens leeft dat de rijksoverheid voor regio-overstijgende thema's incidenteel landelijke bijeenkomsten blijft organiseren.
Werving en vraagarticulatie	Met name de integrale werkgeversbenadering speelt in vrijwel alle projecten een rol: vraag werkgever is leidend, sluitende aanpak, één contactpersoon. Hierin zijn stappen gezet, maar is nog optimalisering mogelijk.
Diensten	Ontwikkeling van EVC, meer flexibiliteit in scholingstrajecten, extra begeleiding, bedrijfstakscholing als startkwalificatie niet haalbaar is, niet-schoolse aanpakken voor generieke vaardigheden.
Informatie	Delen van arbeidsmarktinformatie, registratie voortgang, een gezamenlijk crm-systeem. Het streven is gemeenschappelijkheid, maar de praktijk is niet altijd zover.
Organisatie	In vrijwel alle regionale en sectorale projecten is er wisselende ervaring in de samenwerking met partners. Samenwerking met het UWV Werkbedrijf wordt soms beperkt door het imago van het UWV als voorziening voor werkzoekenden. De samenwerking met de Kenniscentra Beroepsonderwijs Bedrijfsleven en COLO blijft soms hangen in een beperking tot de wettelijke taken. De samenwerking met het publieke beroepsonderwijs wordt soms ervaren als minder flexibel en vraaggericht. Ondanks de soms wisselende ervaringen vindt men elkaar vanuit toegevoegde waarde en gemeenschappelijke belangen.



6. Leren & werken zet door 'op eigen kracht'

Het onderzoek onder niet meer gesubsidiëerde samenwerkingsverbanden laat zien dat de meerderheid de ambitie van leren & werken 'op eigen kracht' en soms met een beetje steun heeft doorgezet. Op eigen kracht betekent in elk geval dat partners personeel en/of middelen blijven inzetten. Steun zien we in de vorm van subsidies door een gemeente of een provincie en in de subsidie voor het leerwerkloket. In duurzame samenwerkingsverbanden (waarbij het bestuurlijk niveau nog actief geëngageerd is aan leren & werken en er nog sterke schakels zijn) is het loket één van de zaken waarop men zich richt. Er zijn echter ook regio's waar het leerwerkloket de enige drijvende kracht is. Dit geeft het risico dat samenwerking inkrimpt tot operationele en institutionele uitvoeringsaspecten, omdat er onvoldoende capaciteit is voor het actief benaderen van bedrijven. Het op eigen kracht voortzetten van de samenwerking gaat soms gepaard met lichte verschuivingen in doelgroepen als gevolg van meebewegen met nieuwe regelingen. In de meeste regio's zien we dat de bindende visie zich verder ontwikkelt: soms ligt het accent op leven lang leren, vaker richt de visie zich op de regionale of sectorale arbeidsmarkt. Er komt meer oog voor effecten van ontgroening en vergrijzing, voor korte en lange termijn arbeidsmarktbeleid. Naar verwachting zullen ook de nog lopende regionale en sectorale projecten 'op eigen kracht' leren & werken doorzetten. Sectoraal: 'Zelfde doelen, maar minder intensief.' Regionaal: middels de samenwerkingsverbanden als dragers van de subsidie voor het leerwerkloket. Het landelijk project voor leerwerktrajecten met baangarantie loopt nog tot 1 april 2011. Verduurzaming daarna zal mede afhangen van het toekomstig inkoopbeleid voor reïntegratie door UWV of gemeenten.

Alle samenwerkingsverbanden zijn zich bewust van het feit dat komende bezuinigingen impact kunnen hebben op subsidiemogelijkheden. De sterkere samenwerkingsverbanden zien deze 'omgevingsverandering' echter ook als kans om nog scherper te prioriteren, nog beter te kijken naar de effectiviteit van instrumenten en te werken aan standaardisering en middelencoördinatie (er zijn teveel loketten). De overheid heeft gekozen voor leerwerkloketten; regio's hadden liever zelf de keuze om te investeren in netwerkvorming, regierol op de samenwerking of in het aantrekken van specifieke deskundigheid.



7. Leren & werken staat als thema op de kaart

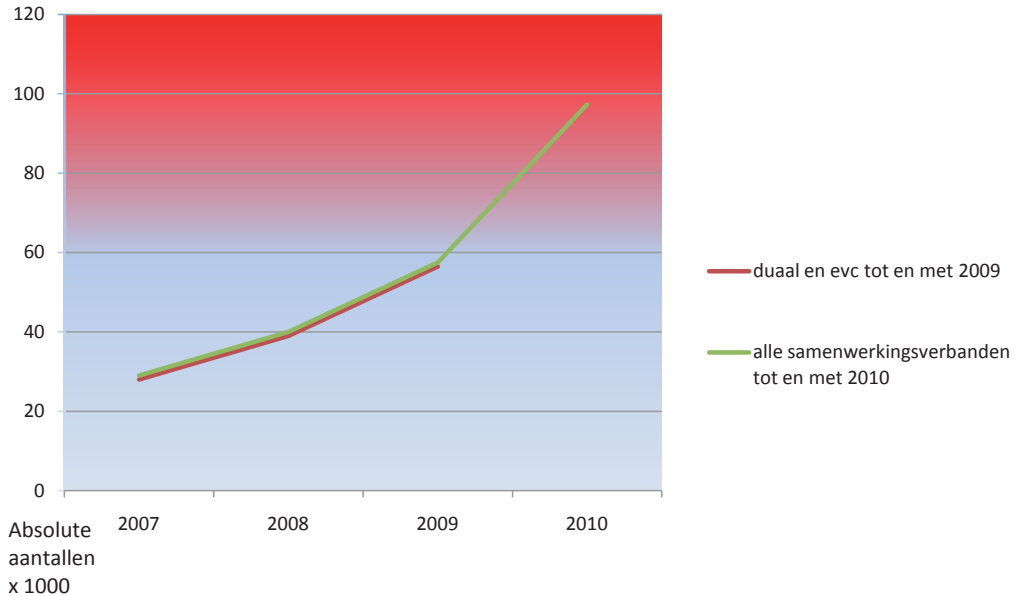
De rijksoverheid heeft partijen (overheid-onderwijs-ondernemers in regio's en sectoren) met elkaar in contact gebracht op het thema leren & werken. De stimuleringsregelingen hebben gewerkt als aanjager voor leren & werken. De landelijke campagne helpt om werkgevers te bereiken en individuen op weg te helpen. De rijksoverheid is in haar rol als accounthouder over het algemeen ervaren als bereikbaar en toegankelijk; korte lijnen maakten snel acteren mogelijk. Het werkveld vraagt wel van de overheid dat ze betrouwbaar is in haar afspraken en dat ze niet alles vasttimmert. Men wil eigen regelruimte binnen heldere kaders. Er zijn resultaten geboekt, niet alleen kwantitatief, maar vooral ook in kwalitatieve zin. Het belang en de urgentie van leren & werken heeft niet eerder op zoveel agenda's gestaan en in zoveel overleggen van zoveel partijen de agenda beheerst. Het urgentiebesef is gegroeid, dat samenwerking tussen partijen een must is. De resultaten tekenen zich af in de groei van aantallen gerealiseerde trajecten in de afgelopen jaren. De ambitie was een eindscore van 90.000 trajecten. In de grafieken zien we de teller over de afgelopen jaren klimmen. De laatste score is een voorlopige score, een indicatie, maar duidelijk is dat de ambitie is behaald! De definitieve resultaten zijn pas in januari bekend.

In de projectperiode zijn ook trajecten gerealiseerd door samenwerkingsverbanden buiten de context van subsidies; deze zijn hier niet meegeteld. De voorbeelden van verduurzaming laten zien, dat de ambities en doelen blijven, al is de aanpak hier en daar minder intensief. Leren & werken is toe aan een volgende stap: regionale en sectorale samenwerkingsverbanden zetten in de eigen context en voor de eigen behoeften ambities door. Leren en werken staat als thema op de kaart.



Resultaat van de stimuleringsregelingen

In grafische vorm:



In het eerste programma 2007-2008 zijn in totaal 57.497 trajecten gerealiseerd; 140% van de ambitie:

	Duale trajecten			EVC-trajecten		
	Ambitie	Stand	Procent	Ambitie	Stand	Procent
totaal	23.385	45.984	197	17.541	11.513	65

In het tweede programma (doelgroepen) dat op 31 december 2010 afsluit zijn tot nu toe (1 december 2010) in totaal 39.825 trajecten gerealiseerd; 76% van de ambitie:

	Duale trajecten			EVC-trajecten		
	Ambitie	Stand	Procent	Ambitie	Stand	Procent
totaal	38.156	34.773	91	11.693	5.052	43



Bijlage: leren & werken leert zelf ook

Aspecten	Voorbeelden van nieuwe aanpakken/ instrumenten <i>NB: een selectie, geen uitputtende beschrijving!</i>	Regio/sector/landelijk
Kennisdeling & professionalisering	Er loopt een initiatief voor bovenregionale kennisdeling via het POA Gelderland. De provincie heeft middelen voor ondersteuning vrijgemaakt.	Regio Gelderland
	Trainingen, reflectie en casestudies over samenwerking. Doel: samenwerking verbeteren en lerende organisatie worden. De opbrengsten van de reflecties vormen input voor strategische werkconferenties.	Regio Arnhem-Nijmegen
Werving & vraagarticulatie	Filmpjes van geslaagde projecten, die laten zien wat er komt kijken bij een traject, startend bij de vraag van de werkgever.	Regio Zuid Limburg
	Werving van werkende jongeren zonder startkwalificatie. Deze doelgroep is vaak via de uitzendbureaus aan het werk en via deze het makkelijkst te bereiken.	Sectoraal project Flexbranche/STOOF
	Het Kbb lukt het om werkgevers in het MKB te verleiden tot instroom van werkende jongeren zonder startkwalificatie in duale trajecten (boven ambitie). Deze groep zou niet bereikt zijn via leerwerkloketten op werkpleinen.	Sectoraal project KC Handel
	Werkwijze is een coördinerende werkgeversbenadering. Krachten en informatie van Kenniscentra, UWV en onderwijs worden gebundeld. De contacten met werkgevers verlopen via één contactpersoon. Gebruik checklist om vacatures en opleidingsniveaus in beeld te brengen.	Regio Eindhoven
Diensten	Modulaire bedrijfstakscholing. Beschreven in werkprocessen en competenties leidend tot een bedrijfstakcertificaat. Deze kan input zijn voor een Ervaringscertificaat, waardoor er transparantie ontstaat tussen non- formele scholing en formele kwalificaties.	Sectoraal project Bouw door Leer door
	Eén aanpak voor EVC door alle aanbieders via de EVC-makelaar. Hierdoor ligt de realisatie van EVC inmiddels hoger dan duaal.	Regio Twente



	Extra inzet van 22 uren per jaar per scholings-deelnemer voor begeleiding en training mentoren. Extra begeleiding ofwel vitamine A(andacht) brengt de uitval omlaag.	Sectoraal project Flexbranche/STOOF
Informatie	Ontwikkeling van betrouwbare arbeidsmarktinformatie door regionaal arbeidsmarktplan. Andere voorbeelden: COLO barometer of ABU monitor.	Regio Twente/ POWI
Organisatie & kwaliteit	Samenwerking vanuit een netwerkorganisatie (RPA, bewust klein, geen instituut) omdat het gaat om het collectieve belang boven de individuele belangen van partners. Het economische perspectief, de vraag van werkgevers en de arbeidsmarkt, staat centraal.	Regio Rijn Gouwe
	Publiek-private samenwerking van UWV Werkbedrijf en reïntegratiebedrijven gericht op re-integratie door leerwerktrajecten met baangarantie. Het project haalt moeilijker doelgroepen en vacatures naar boven.	Landelijk project In Bedrijf
	Meerjaren aanpak voor vakmanschap door het HBA bestuur. Daarbinnen krijgt leven lang leren aandacht, maatregelen voor instroom en zij-instroom, opwaarderen en certificeren van vakmanschap via om-, her- en bijscholing en EVC. Eén van de branches: invoering van een Keurmerk Glazeniersbranche, waarin EVC wordt opgenomen naast het vakdiploma om aan voorwaarden voor keurmerk te kunnen voldoen.	Sectoraal project Gekwalificeerd ambacht/ HBA
	Initiatief voor een mobiel leerwerkloket, bemensing door partners uit het samenwerkingsverband. Daarmee worden doelgroepen op locatie benaderd. In juni 2010 staat de teller op 126 'haltes', goed voor 1.017 gesprekken.	Regio Friesland
Middelen	Opbrengstgerichte samenwerking door transparantie van inzet, resultaten en opbrengsten van alle partijen en zelfs afspraken over hoe om te gaan met verlies bij het niet realiseren van doelen.	Regio Helmond



Colofon

Titel: Succesfactoren voor verduurzaming van leren & werken

Auteurs: Marja van den Dungen en Anneke Westerhuis, projectleiding onderzoek
Opbrengst uit de monitoring door ecbo, 2007-2010

Vormgeving: Nick Adriaansen

Opdrachtgever: Projectdirectie Leren & Werken

Uitgave: ecbo, 's-Hertogenbosch
December 2010

© ecbo 2010

Niets uit deze uitgave mag worden vermenigvuldigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, of op welke andere wijze dan ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.



