

De energietransitie: nieuwe kansen voor werkgelegenheid?

Rapportage fase 2

Noot: De rapportage over fase 2 is opgeleverd in PowerPoint, daarin zijn de belangrijkste resultaten en conclusies van fase 2 verwerkt. Dit *verantwoordings*document biedt de bijbehorende verantwoording en toelichting van fase 2 (methoden en resultaten) en dient voor verdere verdieping van de sheets en toelichting bij de conclusies.

1. Inleiding	3
2. Methoden	5
3. Eigen regie stimuleren: diverse perspectieven	7
3.1 Richting.....	7
3.1.1 Richting: overzicht stimulerende en remmende factoren.....	12
3.2 Ruimte	14
3.2.1 Ruimte: overzicht stimulerende en remmende factoren	21
3.3 Ruggensteun	22
3.3.1 Ruggensteun: overzicht stimulerende en remmende factoren	27
4. Extra inzichten	29
4.1 Zzp'ers en online leeroplossingen	29
4.2 Verschillen tussen respondenten.....	32
4.3 Opvallende zaken zzp'ers	33
5. Conclusies	35
5.1 Eigen Regie stimuleren	35
5.2 Beweging creëren: wat werkt wel en niet?.....	37

1. Inleiding

Maatschappelijke transitie, zoals de energietransitie, zorgen ervoor dat de vraag naar specifieke vaardigheden verschuift. De energietransitie heeft aanzienlijke gevolgen voor banen in de traditionele energiesectoren. Het beïnvloedt de aard van deze banen, evenals het type en de hoeveelheid werk. Daardoor is er een grote behoefte aan (nieuw) opgeleide vakmensen. Zo kunnen innovaties leiden tot nieuwe specialismen, die bestaande beroepen uitbreiden en uiteindelijk tot nieuwe zelfstandige beroepen kunnen leiden. Om- en bijscholing zijn daarbij van belang om de praktisch opgeleide vakmensen duurzaam inzetbaar te houden.

Met dit onderzoek wordt een bijdrage geleverd aan het maatschappelijk debat rondom het voorbereiden van werkenden op nieuwe kansen die ontstaan door de energietransitie. We richten ons daarbij op de praktisch opgeleide medewerkers werkzaam binnen de energiesector.¹ Het overall doel van het onderzoek is enerzijds inzicht verkrijgen in remmende en stimulerende factoren om praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers in beweging te laten komen voor de energietransitie en anderzijds het ontwikkelen van praktische aanbevelingen voor bedrijven en sociale partners voor het initiëren van effectieve initiatieven gericht op omscholing, bijscholing en bemiddeling van werk naar werk.

Fase 1 in vogelvlucht

In fase 1 zijn 5 praktijkopgeleide medewerkers en 5 zzp'ers aan het woord geweest. Middels participatieve observaties en contextuele interviews is onderzocht wat de stimulerende en remmende factoren (volgens hun) zijn om aan de slag te gaan met scholing en ontwikkeling. Daarnaast zijn op basis van secundaire data uit deskresearch profielen opgesteld. Deze zijn doorontwikkeld aan de hand van de uitkomsten van de observaties en interviews en vervolgens vertaald in een zestal persona's. Medio 2023 is de rapportage van fase 1 opgeleverd.

Welke inzichten heeft fase één (in een notendop) opgeleverd?

- Een belangrijke **belemmerende** factor blijkt de onzekerheid van toekomstige ontwikkelingen rondom de energietransitie te zijn. Zowel medewerkers als zzp'ers geven aan dat het voor hen niet evident is wat het effect is van de energietransitie op hun specifieke werk en wat dit betekent voor de benodigde kennis en vaardigheden. Dit resulteert in een lage risicobereidheid en een laag urgentiegevoel om aan de slag te gaan met scholing en ontwikkeling.
- Een tweede **belemmerende** factor is dat er nu nog voldoende werk is; de focus ligt op de dagelijkse werkzaamheden; er is – naast de verplicht gestelde cursussen - weinig tijd om te investeren in de toekomst. Naast een gebrek aan tijd spelen (met name voor de zzp'er) financiën ook een rol: scholing wordt gezien als inkomstenderving en men is over het algemeen niet bekend met bestaande subsidies en regelingen.
- Een derde belangrijke **belemmerende** factor is de waarde die door respondenten wordt toegekend aan scholing. Scholing wordt geassocieerd met 'in de schoolbanken' zitten. Cursussen zijn volgens de respondenten veelal te algemeen en te theoretisch om direct te relateren aan de praktijk en leveren daarmee niet direct voordeel.

¹ Voor definities, zie rapportage fase 1 (BRONVERWIJZING)

- Er zijn ook **stimulerende** factoren gevonden. Het belang van flexibel en praktijkgericht leren wordt door de doelgroep benadrukt. Door het leren just-in-time te organiseren en te relateren aan het werk kan de motivatie en bereidheid om te leren gestimuleerd worden. Leren door te doen, leren van het netwerk (leverancier, keurmerk, collega, leidinggevende) en leren door te experimenteren lijken belangrijke sleutels tot succes te zijn. Daarbij is ook de meerwaarde van belang: wat levert het op?

Fase 2

In fase twee verdiepen we de analyse van stimulerende en remmende factoren vanuit het perspectief van bedrijven, samenwerkingsverbanden en overheid. Op basis van deze resultaten kunnen we aanpakken formuleren waarmee deze partijen de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers kunnen bevorderen. In deze verantwoording beschrijven we allereerst kort de gebruikte methoden in hoofdstuk 2. Hoofdstuk 3 richt zich op de resultaten die betrekking hebben op wat wel en niet werkt om de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers te stimuleren vanuit diverse perspectieven. Dit gebeurt aan de hand van de bouwstenen van eigen regie (richting, ruimte en ruggensteun), met bijbehorende tabellen met overzichten van stimulerende en remmende factoren. In hoofdstuk 4 worden extra inzichten gedeeld, zoals de rol van zzp'ers en online leeroplossingen voor zzp'ers en verschillen tussen respondenten. Tot slot geven we in Hoofdstuk 5 een samenvatting van onze conclusies en beantwoorden we de onderzoeksvragen.

2. Methoden

In fase 2 stonden de volgende onderzoeksvragen centraal:

- *Wat stimuleert en remt **bedrijven** om praktijkopgeleide medewerkers te stimuleren om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie?*

- *Wat stimuleert en remt **sociale partners, opleidingsinstellingen** en **overheid** om praktijkopgeleide medewerkers te stimuleren om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie?*

Fase 2 is opgedeeld in drie chronologisch opeenvolgende fasen. De gebruikte onderzoeksmethoden die elke fase zijn gebruikt zullen nu kort worden beschreven.

- a. De uitkomsten van fase 1 zijn in **fase 2a** verdiept en verrijkt in twee online focusgroepsinterviews met experts op het gebied van LLO, duurzame inzetbaarheid en eigen regie. Met acht verschillende LLO-experts zijn in fase 2a twee online sessies met behulp van via Miro-bord georganiseerd om de factoren te benoemen waarmee zowel organisaties, overheid als samenwerkingsverbanden kunnen bevorderen dat praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers in beweging komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie. Er is middels een semi-gestructureerd online focusgroepsinterview gevraagd naar zowel stimulerende als remmende factoren. Na afloop zijn de uitkomsten uitgewerkt en vervolgens in een cardsortsessie met de begeleidingscommissie geclusterd en geprioriteerd. Tijdens de analyse zijn de factoren geconcretiseerd.

De rode draad binnen de resultaten is dat volgens de experts een mensgerichte, persoonlijke aanpak voor de praktijkopgeleide vakman belangrijk is. Na clustering en prioritering van de input van de experts, is in de analyse een drietal overkoepelende factoren gevonden:

- **Begrijpen.** Dit houdt in het aansluiten bij de individuele behoeften en leervoorkeuren van praktisch opgeleide medewerkers en/ of zzp'ers. Dit gaat bijvoorbeeld over leervoorkeuren, formeel en informeel leren, leerstijlen en bijvoorbeeld hoe vaak iemand wil leren, op welke wijze iemand wil leren.
- **Binden.** Dit houdt in het zorgdragen voor behoud en ontwikkeling van individuele praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers, zodat zij zich gehoord, gesteund en gezien voelen. Hier gaat het er bijvoorbeeld om dat er aandacht is voor een leercultuur, veiligheid en binding met de organisatie. Het gaat om ruggensteun geven en een eerlijk verhaal vertellen (beloftes waarmaken ten aanzien van ontwikkeling).
- **Boeien.** Dit houdt in het zorgdragen voor individuele loopbaanbegeleiding, zodat praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers in hun kracht worden gezet. Hierbij wordt uitgegaan van: wat wil ik, wat kan ik, wie ben ik, wat kan ik bijdragen? Richting geven en loopbaanperspectief bieden (gewenste ontwikkeling) horen hier ook bij.

Deze indeling is gebruikt bij het ontwerpen van de interviews in fase 2b en 2c.

- b. In **fase 2b** zijn de geïdentificeerde factoren uit fase 2a verdiept middels 14 semi-gestructureerde interviews met bedrijven (werkgevers en HR-managers), loopbaanprofessionals en vertegenwoordigers vanuit kennisinstellingen en sociale partners. Wat zeggen werkgevers, HR-professionals, loopbaanprofessionals en vertegenwoordigers van sociale partners en kennisinstellingen over de factoren die door experts geïdentificeerd zijn: wat is, op basis van hun praktijkervaring, stimulerend en remmend voor het bevorderen van eigen regie bij deze doelgroep? De factoren zijn verdiept door in de interviews te vragen wat voor hen de remmende en stimulerende factoren zijn voor het begeleiden van praktijkopgeleide medewerkers van werk naar werk als gevolg van de energietransitie. De verdeling van respondenten was als volgt:
- 2x werkgever
 - 5 x HR-manager
 - 3x loopbaanprofessional
 - 3x sociale partner
 - 1x vertegenwoordiger kennisinstellingen

Net als in fase 1 is er in fase 2b een intercodeursbetrouwbaarheid check uitgevoerd. In totaal is daarbij een steekproef van 236 coderingen bekeken, waarvan 35 besproken en gewijzigd. Dit geeft een intercodeursbetrouwbaarheid van 85.2%.

De resultaten zijn geanalyseerd op basis van de in fase 2a geïdentificeerde factoren en tevens vanuit het Eigen Regie model. Het Eigen Regie model gaat over eigen regie bij het nemen van loopbaan- en ontwikkelstappen in de breedste zin van het woord. Dit houdt in dat medewerkers er zelf voor zorgen dat zij continu blijven leren in hun eigen functie, door scholing of bijvoorbeeld door te experimenteren (Vos et al., 2021). In dit deelonderzoek is de nadruk gelegd op de werkcontext gerelateerde bouwstenen Richting, Ruimte en Ruggensteun.

- c. In **fase 2c** is op zoek gegaan naar evidence based data. Wat werkt in de praktijk om de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers te stimuleren, wat zijn eigen ervaringen van initiatieven die gericht zijn op het stimuleren van vakmensen om bij- en om te scholen voor de energietransitie? Daarvoor benaderden we vertegenwoordigers van negen initiatieven die nu al worden ingezet om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers voor de energietransitie in beweging te krijgen. Aan de hand van twee semigestructureerde online groepsinterviews is data verzameld. De verkregen gegevens uit de Miro-bordsessies en de focusgroepen leveren een rijke bron aan praktijkervaringen op, die licht werpen op de stimulerende en remmende factoren voor om- en bijscholing en begeleiding van werk naar werk. De resultaten zijn -net als in fase 2b- geanalyseerd op basis van de werkcontext gerelateerde bouwstenen van het Eigen Regie model.

3. Eigen regie stimuleren: diverse perspectieven

We verdiepen ons in de stimulerende en remmende factoren vanuit het perspectief van de praktijk, LLO-initiatieven en LLO-experts. Op basis van deze analyse kunnen we strategieën formuleren die werkgevers, samenwerkingsverbanden en de overheid in staat stellen om de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers te bevorderen. Door inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren, kunnen we concrete aanknopingspunten bieden om praktijkopgeleide medewerkers in beweging te krijgen en hun ontwikkeling te stimuleren.

De data uit de diverse interviews met LLO-experts, de praktijk (te weten: werkgevers/HR-professionals, loopbaanprofessionals en vertegenwoordigers van sociale partners en kennisinstellingen) en de online groepsinterviews met initiatieven die nu al worden ingezet om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers voor de energietransitie in beweging te krijgen is vervolgens door de onderzoekers geanalyseerd aan de hand van het Eigen Regie model. Het Eigen Regie model gaat over eigen regie bij het nemen van loopbaan- en ontwikkelstappen in de breedste zin van het woord. Dit houdt in dat medewerkers er zelf voor zorgen dat zij continu blijven leren in hun eigen functie, door scholing of bijvoorbeeld door te experimenteren (Vos et al., 2021²).

Zo wordt invullinggegeven aan de bouwstenen die vanuit de werk- en organisatiecontext de eigen regie positief kunnen beïnvloeden, te weten:

- richting,
- ruimte en
- ruggensteun.

De belangrijkste resultaten ten aanzien van eigen regie bij medewerkers volgen hieronder, ingedeeld naar de bouwstenen vanuit werk- en organisatiecontext. Per bouwsteen wordt aan de hand van de diverse perspectieven langsgelopen hoe medewerkers, werkgevers en zzp'ers gestimuleerd of geremd worden. Elke bouwsteen wordt afgesloten met een overzichtstabel waarin de stimulerende en remmende factoren voor het bevorderen van de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers worden samengevat.

3.1 Richting

Richting: hierbij gaat het om het concreet maken wat er (in de toekomst) speelt op de arbeidsmarkt en binnen organisaties, hoe het werk verandert, op welke termijn dit speelt, en wat de consequenties daarvan zijn voor de medewerkers.

De praktijk over medewerkers

Ten aanzien van *richting* blijkt dat loopbaanprofessionals en vertegenwoordigers van sociale partners vaker toekomstige ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en binnen organisaties benoemen dan HR-professionals en kennisinstellingen. Loopbaanprofessionals geven bijvoorbeeld aan zich te richten op veranderingen in het vakgebied, na te denken over **kansrijke beroepen** en medewerkers mee te nemen in relevante ontwikkelingen. Er wordt onderschreven dat het voor medewerkers van

² Vos, M., Roelse, V., Koopmans, L., van der Torre, W., Xavier, M., van der Horst, A., & Sanders, J. (2021). Stimuleren van eigen regie op loopbaan en ontwikkeling. Tijdschrift voor HRM, 24(2), 61-80.

belang is dat zij zich bewust zijn van de veranderingen in hun vakgebied en de impact daarvan op hun loopbaan. Als zij kansrijke beroepen begrijpen, helpt hen dat om gerichte keuzes te kunnen maken om in hun kracht te worden gezet. Toch blijft dit uitdagend, omdat medewerkers zich niet altijd **bewust** zijn van veranderend werk, bijvoorbeeld vanwege korte termijngerichtheid, zoals deze geïnterviewde uit de praktijk benoemt: “[...] *Dat ik dan tegen de jongens zeg: “Maar ja, je kunt nu wel de bankrekening spekken, maar denk eraan dat je in de toekomst gewoon verder moet. Je hebt mogelijkheden om te groeien van monteur naar een leidinggevend monteur, misschien wel assistent-projectleider. Investeer in jezelf en dan is het niet leuk om op maandagavond naar school te gaan of online toch een opleiding te gaan volgen. Maar dan heb je in ieder geval iets in de toekomst.” Maar heel vaak kiezen ze toch voor de korte termijn.*”

Een expert geeft aan dat de complexiteit van de techniek is toegenomen, wat betekent dat een hoger aggregatieniveau vereist is voor het in werking stellen en onderhouden van apparaten, zoals warmtepompen. In praktische termen houdt dit in dat er meer geavanceerde kennis en vaardigheden nodig zijn om met deze technologieën om te gaan. Dit benadrukt de noodzaak voor een leven lang ontwikkelen van vakmensen werkzaam binnen de energietransitie.

Ook werkgevers geven aan dat, in het licht van de veranderingen op de arbeidsmarkt, met betrekking tot de ontwikkeling en behoud van personeel gerichte keuzes gemaakt moeten worden. Zo geeft één van de respondenten aan: *‘Maar bedrijven hebben momenteel inderdaad heel veel uitdagingen, hè? Niet alleen als het gaat om arbeidsmarkttekorten, maar ook, nou ja, we hebben schaarste aan personeel, we hebben schaarste aan grondstoffen, we hebben schaarste aan beschikbaarheid daarvan. Het is duur, de energie is duur of niet voorradig, hè? Dus die hebben heel veel uitdagingen momenteel en de vraag is altijd: op welke knoppen kan ik drukken om daarin die ondernemer te ondersteunen of wat kunnen we daarvoor doen? Werkgevers realiseren zich momenteel wel dat dat ze niet kunnen doorgaan, zoals ze altijd deden, dus dat je daar ook in moet veranderen’.*

De respondenten geven ook aan dat innovatie tot **veranderende werkzaamheden** leidt en dat daardoor de leergierigheid van medewerkers gestimuleerd kan worden. Deze externe, richtinggevende factoren creëren volgens de respondenten een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd zijn om hun vaardigheden aan te passen aan de evoluerende eisen van de arbeidsmarkt.

In de praktijk blijkt plug-and-play een ontwikkeling te zijn, aldus de experts. Fabrikanten gaan nu vanwege de schaarste aan personeel enerzijds en de te behalen doelen anderzijds anders te werk, veelal via een plug-en-play principe. Dit houdt in dat je ook met basiskennis in staat kan zijn om met een machine te handelen. Het is een “IKEA-model”. Inzetten op plug-and-play, zodat complexiteit van technieken vermindert en werk toegankelijker wordt, wordt niet aanbevolen door experts: *“Dat is goed voor de energietransitie, maar niet voor leren en ontwikkelen. Kunstje leren is dat. Ook vanuit het perspectief van mensen naar de energietransitie trekken niet doen: is kortcyclisch denken. Je zou wel aan jobcarving kunnen doen, maar dat is een veel breder verhaal.”*

Arbeidsmarktcrappe of -ruimte kan, volgens de respondenten, de wil om te investeren in ontwikkeling negatief beïnvloeden. In het eerste geval is er zoveel werk dat er geen aandacht voor is, in het tweede geval is er minder vraag en wordt er niet in opleiding geïnvesteerd (en soms eerder ontslag uitgevoerd).

Regelgeving en verplichte cursussen worden zowel als stimulerend als remmend gezien voor de doelgroep. De gasketelwet is een voorbeeld van hoe regelgeving kan dienen als een stimulant voor

training en ontwikkeling: iedereen die zijn taak wil blijven uitoefenen moet de training wel volgen. Door verplichte cursussen te implementeren, worden medewerkers gedwongen zich bij te scholen, wat hun competenties en inzetbaarheid verhoogt. Maar de experts benoemen ook de keerzijde van verplichte scholing en wetgeving als het gaat om het stimuleren van eigen regie en scholing: “[...] *verplichte cursussen. In onze ervaring werkt het stimulerend en remmend. Stimulerend, want ze gaan op cursus. Maar remmend voor eigen regie en andere ontwikkelmogelijkheden, want ze zeggen: ik moet dat nu doen, dus heb ik geen tijd voor mijn eigen keuze in ontwikkeling, want dan moet je al twee opleidingen doen. Dus die kan je vanuit twee kanten invullen zeg maar. En wetgeving verandert ook steeds, aan de ene kant goed om bij te blijven, maar we merken wel eens dat ze daardoor andere ontwikkelingen of cursussen niet nemen, omdat dat voorrang heeft.*” Voor zzp’ers heeft een expert een aanvulling hierover, want door de nieuwe gasketelwet is het verplicht is voor alle professionals, inclusief zzp’ers, om een gecertificeerde cursus te volgen als zij werkzaamheden aan gasketels willen uitvoeren. Dit betekent dat het hebben van een officieel certificaat een vereiste is geworden voor iedereen die met gasketels werkt. Fabrikanten en leveranciers spelen hierin een ondersteunende rol, zo vertelt de expert: *“Is iedereen op de hoogte van de gasketelwet? De overheid heeft uiteindelijk besloten dat het MOET. Ook zzp’ers, willen ze S&O kunnen verrichten, moeten de cursus verplicht volgen. Je moet dus een certificaat hebben, wil je aan een gasketel sleutelen. [...] Leveranciers, fabrikanten doen heel veel richting klanten door korte trainingen en cursussen aan te bieden. Twee keer per jaar grote beurs o.g.v. innovatie en energietransitie, en daar zie je ook dat de zzp’er gestimuleerd wordt als er een nieuw product is dat efficiënter werkt. Dus naast leveranciers en keurmerken ook de fabrikanten.”*

Experts over werkgevers

Het betrekken van werkgevers bij het behoud van personeel en het inzichtelijk maken van het belang hiervan wordt ook relevant geacht. Een expert vult aan dat door samenwerking binnen de technische branches het mogelijk is om mensen binnen de technische sector te behouden: *“Samenwerking technische branches samen, en daardoor kunnen wij breed kijken. Als dan iemand niet verder wil of niet geschikt is om zich in een bepaalde richting te ontwikkelen, kunnen wij kijken: als dit niet bij je past, zijn er dan andere mogelijkheden voor je in de techniek? Zodat je mensen wel kan behouden voor de techniek. Dus niet alleen installatietechniek, maar ook andere technische richtingen zoals bouw. “*

Eén expert benoemt de rol van mkb’ers. Volgens hem is het essentieel om eerst intern bewustwording te creëren en vervolgens duidelijk naar werknemers te communiceren welke veranderingen eraan komen en waarom het belangrijk is om hierin mee te gaan. Zo ontstaat draagvlak binnen de organisatie wat de basis is voor een leercultuur. *“Anders wordt het schieten met hagel. De leidraad is: waar gaan we naartoe, welke veranderingen komen op ons af en wat is nodig om bij te blijven, helpt bij het begrijpen en de noodzaak er van inzien.”*

De inzet van learning communities wordt benoemd als manier om verbonden te zijn met de regio. Voor zzp’ers wordt vermoed dat zij eerder behoefte hebben aan een platform en van daaruit kennis halen dan dat ze echt bereid zijn om vanuit een LC gedachte kennis te delen.

Er lijkt, gezien de huidige krapte op de arbeidsmarkt, in het algemeen meer aandacht te zijn voor ontwikkeling en behoud van medewerkers bij alle geïnterviewden. Zich willen onderscheiden van concurrentie om personeel te werven en te binden, goed werkgeverschap en voordelen door beter opgeleid personeel worden daarbij ook benoemd als stimulerende factoren “[...] *Werkgevers redeneren vaak, ‘ik doe dit, want what’s in it for me’. Hier zit dat ook aan, want de werkgever/ de organisatie wordt daar ook beter van.”*, aldus een respondent. Het belang van leren en ontwikkelen

voor medewerkers zelf en dus het behouden en boeien van de medewerkers wordt veelal onderschreven door de respondenten uit de praktijk, ook vanuit organisatie- en sectorbelang.

Al gaat het niet altijd per sé over behoud bij dezelfde organisatie. Zo geeft een respondent uit de praktijk aan: *“Behoud kan [...] zijn dat je zegt: ik wil ze de hele carrière binnenhouden. Maar het kan ook zijn, ja, 3 à 4 jaar binnenhouden. Ik kan ze opleiden, begeleiden en ze gaan daarna met een goed gevoel weg. Dan is dat voor mij ook behoud. Dat ze het verhaal doorvertellen en dan kan ik aan de andere kant weer nieuwe mensen binnenkrijgen. Die denken van: hier kan ik me ontwikkelen 3 à 4 jaar werken en ik ga dan weer verder. Het is mij om het even.”* Een andere respondent verwoordt hetzelfde middels een metafoor: *“Dus als ik iemand wat leer, dan is dat iets wat hij zo meeneemt, dus als hij morgen hier niet meer is, dan heeft hij dat nog steeds. Als ik hem een auto van de zaak geef en hij gaat morgen weg, moet hij de auto inleveren, heeft hij niks. Maar kennis en ervaring en ontwikkeling en groei dat zit in je. Daarvan kun je niet zeggen “Geef dat terug, dat gaat in doosje en dat geef je aan iemand anders”.*

Respondenten benoemen ook het belang om je bewust te zijn van verschillen tussen jongere en oudere medewerkers als het gaat om behoud en ontwikkeling en begeleiding en loopbaanadvies van medewerkers.

De praktijk over zzp'ers

Uit de interviews blijkt dat zzp'ers meestal **zelf het initiatief nemen** voor hun professionele ontwikkeling, gedreven door de behoefte om hun diensten uit te breiden of om binnen hun carrière te switchen naar wat nieuws, vaak ondersteund door financieringsmogelijkheden. Respondenten geven aan dat er bij de zzp'ers een belang moet worden gevoeld om in beweging te komen.

Zo vertelde een respondent: *“Als je geen belang hebt gaat niemand schuiven. Het moet perspectief opleveren dat je meer gaat verdienen of dat je het sneller kan verdienen met minder tijd of dat je ander werk gaat doen, wat je nog leuker vindt of dat je weet dat je werk er fysiek minder zwaar van wordt. Ik heb bijvoorbeeld een jongen die is boomchirurg en heeft via [...] een opleiding gekregen dat hij ook consulent kan zijn, dan wordt hij dus door gemeenten gevraagd voor advieswerk. En op de lange termijn denkt hij: dat is minder zwaar, maar zo heel veel mensen denken niet zo vooruit en zeker zzp'ers niet. Niet in die hoek.”*

Een andere respondent onderschrijft dit: *“En bij het [...] is het vaak meer een vraag: ik wil een opleiding doen want ik wil een switch maken of me verbeteren op de arbeidsmarkt of mijn dienstverlening uitbreiden.”* Een ander vult aan: *“Als zij daar een aanvraag op de website doen dan is het in 99% van de gevallen een vraag van financiering/ cofinanciering van een opleiding die ze al in gedachten hebben om te doen Die 1% zijn mensen waar uiteindelijk blijkt in het gesprek: oh, daar zit een hele grote loopbaanvraag achter”.*

Zzp'ers die hun dienstverlening willen uitbreiden, moeten daarvoor soms verplicht een opleiding doen, of ze moeten een keurmerk halen. Zo vertelt een respondent: *En dat kan ook in de metaal of installatie, is dat ook heel vaak hè? Dat ze keurmerken moeten halen. En daarvoor komen ze dan wel [...] en dat wordt ook wel gehonoreerd.”*

Ten aanzien van loopbaanadvies geeft één respondent aan dat zzp'ers vaak hun eigen weg zoeken, maar als ze komen voor loopbaanadvies dan is dit omdat ze willen switchen naar wat anders.

Initiatieven over richting

Medewerkers betrekken, eigen regie en verantwoordelijkheid geven, bijvoorbeeld vanuit de gedachte 'what's in it for me' werkt ook stimulerend om te (willen) ontwikkelen. Er wordt ook benoemd dat strategisch personeelsbeleid, nadenken over skills die over 5 jaar nodig zijn stimulerend kan werken om met de ontwikkeling van medewerkers bezig te zijn.

Duidelijkheid geven over mogelijkheden binnen het bedrijf, over het te volgen ontwikkelpad, bijvoorbeeld door overzichtelijke kleine stappen aan te bieden of door het taalgebruik aan te passen aan de doelgroep, komt ook naar voren als stimulerende factor. Dan weten mensen wat ze kunnen verwachten wat motiverend werkt volgens de deelnemers.

De communicatie kan duidelijker, praktischer simpeler en beter afgestemd worden op de doelgroep volgens meerdere deelnemers. *"[...] als je gewoon eens door die sites heen kijkt en je kijkt naar je doelgroep, dan denk dat we ook wel heel kritisch mogen zijn over de terminologie die we gebruiken: hoe, hoe communiceren we wat, wat er, in de breedste zin van het woord gezegd: wat mij betreft, kan het niet plat genoeg en niet praktisch genoeg".*

Er wordt ook meerdere keren genoemd dat vraaggestuurde facilitering en ontwikkeling van het traject, dus maatwerk leveren qua opleidingsaanbod voor de werkgever, stimulerend is. Zo geeft een respondent aan: *"[...] leidt op voor de werkgevers, dus we zijn vraaggestuurd en als je het hebt over, hoe wil je de medewerkers of zij instromers richting een werkgever op een juiste manier opleiden, dan is het stimulerend wanneer de werkgevers eigen zeggenschap hebben over waar die medewerker dan wordt opgeleid. Wij bieden modules aan en daarin zijn we heel anders dan een standaard mbo-opleiding. Wat later ook alweer een belemmerende factor is, want we hebben dus niet een certificering daarvoor, dus we zijn meer een bedrijfsschool."* Anderzijds ontbreekt het de opleidingsaanbieders soms aan officiële certificering. De afwezigheid van formele certificering is remmend, al wordt daar ook een oplossing voor gezocht *"[...] we hebben inmiddels 22 werkgevers aangesloten en die hebben onderling ook wel uitgesproken dat het certificaat van [...] voldoende is voor hen en dat zij vanuit daar zelf gaan kijken welke mbo-opleiding passend is voor de medewerker. Maar wat ik nu wel merk bij onze oud deelnemers is: als het stukje of de module van ons bijvoorbeeld een MBO- certificaat zou kunnen zijn, dan hebben ze al een stukje gelegd in de mbo-opleiding die ze wellicht willen gaan volgen."*

Daarnaast geven respondenten aan eigen leerprogramma's of zelfs academies op te richten om te voldoen in hun ontwikkelbehoefte. Eén respondent heeft daar een verklaring voor: *"Maar ik denk dat dat al die academies die nu gestart worden, dat dat wel een signaal is dat er in ieder geval iets aan de hand is, waarbij de vraag of de behoefte niet op de juiste manier wordt ingevuld."*

Uit fase 2b bleek dat werkgevers t.a.v. zzp'ers ook veelal niet met hun (om/bij) scholing bezig zijn. Maar er zijn uitzonderingen: er zijn werkgevers die wel met zzp'ers in gesprek gaan: *"Ik weet dat er wel werkgevers zijn die ook echt zzp-sessies organiseren. Ten eerste om te kijken, willen ze echt zzp'er zijn, of willen ze liever in loondienst komen, maar ook samen het hebben over wat als je niet*

ontwikkelt, wat als je niet aan bepaalde wetgeving doet et cetera? Dat vond ik wel hele sterke, want dat zorgde er ook voor dat zij bewust zijn met, ja, wat heb ik te doen als zzp'er?"

De remmende factoren uit fase 2a t.a.v. zzp'ers komen hier ook deels naar voren. Zo wordt benoemd dat zzp'ers veelal niet duurzaam ingezet worden, wat belemmerend is voor hun ontwikkeling. *"Het gaat van klus naar klus naar klus, waarbij je natuurlijk als zzp'er moet je meerdere klussen hebben, hè, per jaar. De zzp'er wordt nog niet duurzaam ingezet en misschien is dat ook wel een beetje de makke van de sector waarbij je in andere sectoren ziet dat zzp'ers als volwaardig personeelslid, is nog niet helemaal waar, maar wel al wat langer ingezet worden, zie ik zelf. Maar ik kijk ook even de werkgevers aan hier dat die gesprekken met de zzp'er nog niet heel vanzelfsprekend zijn, laat ik het zo zeggen, dus die zzp'er die staat heel erg aan het roer van zijn eigen ontwikkeling, maar die gaat van klus naar klus naar klus, dus die kijkt eigenlijk van: Wat moet ik hebben om die klus die nu voorbijkomt om die binnen te halen en daar hoort geen opleiding bij die langer dan 3 maanden duurt bijvoorbeeld of eigenlijk al die langer dan een week duurt."*

De stimulerende factoren die volgens initiatieven bijdragen aan de richting zijn onder andere een persoonlijke benadering in leertrajecten en duidelijke en haalbare ontwikkelstappen. Deze factoren zorgen ervoor dat medewerkers weten welke vaardigheden in de toekomst nodig zijn en welke stappen ze moeten nemen om deze te ontwikkelen. Duidelijkheid in communicatie en kleine stappen in de ontwikkeling helpen om een heldere richting te bieden en medewerkers te motiveren door overzicht en voorspelbaarheid.

3.1.1 Richting: overzicht stimulerende en remmende factoren

In onderstaande tabel 1 staan de resultaten geordend in stimulerend en remmende factoren voor medewerkers en zzp'ers.

Tabel 1 Overzicht stimulerende en remmende factoren Richting

Stimulerende factoren medewerkers	Remmende factoren medewerkers
<p>Toekomstgerichtheid van loopbaanprofessionals en sociale partners Deze professionals richten zich op veranderingen in de arbeidsmarkt en maken medewerkers bewust van kansrijke beroepen.</p>	<p>Ontwikkelingen op de arbeidsmarkt Zowel een overschot aan werk als een gebrek aan werk kunnen investeringen in ontwikkeling van medewerkers beperken.</p>
<p>Bewust van veranderend werk Dit stimuleert de leergierigheid van medewerkers en moedigt hen aan hun vaardigheden aan te passen.</p>	<p>Niet bewust van veranderend werk Een korteremijnerichtheid ten aanzien van loopbaanontwikkeling kan voor medewerkers remmend werken om ze in beweging te krijgen voor kansrijke beroepen.</p>
<p>Inzicht in veranderingen op de arbeidsmarkt Werkgevers maken gerichte keuzes, ook ten aanzien van ontwikkeling en behoud van personeel. Dit geeft voor de werknemer een duidelijke ontwikkelrichting.</p>	<p>Prioritering Werkgevers hebben te maken met veel uitdagingen, behoud en ontwikkeling van personeel is er daar slechts één van.</p>
<p>Maatwerk ten aanzien van opleidingsaanbod Opleidingsaanbod afstemmen op behoefte van werkgevers geeft voor de werknemer een duidelijke ontwikkelrichting.</p>	<p>Afwezigheid certificering bij maatwerk in opleidingsaanbod</p>

	Soms ontbreekt certificering van opleidingsaanbieders waardoor bredere erkenning van een genoten opleiding ontbreekt.
Duidelijkheid over ontwikkeling Duidelijkheid over ontwikkelmogelijkheden en welke ontwikkelstappen gezet kunnen.	
Veranderende regelgeving Kan dienen als een stimulans voor training en ontwikkeling.	
Stimulerende factoren werkgevers	Remmende factoren werkgevers
Samenwerking Samenwerking tussen bedrijven (door bijvoorbeeld learning communities) stimuleert behoud en ontwikkeling.	
Bewustwording creëren Duidelijk beeld van welke veranderingen er aan komen en waarom het belangrijk is om hierin mee te gaan.	Niet bewust van veranderend werk Te weinig toekomstgericht en geen perspectief op de toekomst.
Stimulerende factoren zzp'ers	Remmende factoren zzp'ers
Aanwezigheid van loopbaanprofessionals en sociale partners De mogelijkheid voor zzp'ers om gebruik te kunnen maken van loopbaanadvies.	Een korteremijnerichtheid ten aanzien van loopbaanontwikkeling Zzp'ers worden veelal niet duurzaam ingezet, wat belemmerend is voor hun ontwikkeling.
Veranderend werk De noodzaak om bepaalde keurmerken te hebben voor de dienstverlening maakt het voor zzp'ers noodzakelijk om zich te ontwikkelen.	Geen duidelijke richting Ontbreken van duidelijk perspectief op ontwikkeling en hoe dit op de lange termijn effect heeft op het werk.
Inzicht in veranderingen op de arbeidsmarkt Uitbreiding of verandering van dienstverlening maakt dat zzp'ers zich verder willen ontwikkelen.	Geen duidelijk belang Belang om zich verder te ontwikkelen wordt niet gevoeld.
Werkgever die gericht is op zzp'er Werkgevers die in gesprek gaan met zzp'ers over hun loopbaanperspectieven.	Werkgever die niet gericht is op zzp'er Werkgevers zijn t.a.v. zzp'ers veelal niet met hun (om/bij) scholing bezig.

3.2 Ruimte

Ruimte: Hierbij gaat om het creëren van ruimte (tijd, middelen, geld, autonomie, uitdaging, leercultuur) om medewerkers in staat te stellen om eigen regie te nemen. Daarnaast gaat het ook om de mogelijkheden en ruimte die er zijn op de arbeidsmarkt om je om te scholen en stappen te zetten.

De praktijk over medewerkers

Een punt dat in de interviews herhaaldelijk naar voren komt met betrekking tot ruimte, is de noodzaak om medewerkers de ruimte te geven om eigen regie te nemen over hun ontwikkeling. Het belang van ruimte voor persoonlijke groei en ontwikkeling door het bieden van individuele loopbaanbegeleiding en het luisteren naar de wensen van medewerkers ('echte aandacht') wordt hierbij vaker genoemd. Er is groeiende aandacht voor het creëren van een prettige werksfeer en een goede leercultuur, waarbij de term 'goed werkgeverschap' meermaals wordt genoemd. Voldoende **draagvlak** binnen de gehele organisatie is daarbij volgens de geïnterviewden een succesfactor. Een mooi voorbeeld van draagvlak geeft één respondent die vertelt dat ze een eigen academie hebben opgericht waar ze opleidingen aanbieden aan medewerkers op basis van hun opleidingsbehoeften: *"Daarnaast zijn wij vorig jaar onze eigen [...] academie gestart. Waarin we de behoefte bij medewerkers ook echt opvragen. [...] We hebben nu volgens mij volgende week een warmtepomp training. [...] En dat faciliteren en organiseren wij. [...] Maar goed, het is het eerste jaar dat we ermee gestart zijn en het wordt eigenlijk wel heel succesvol ontvangen."*

Een van de geïnterviewden geeft aan: *'Goede loopbaanbegeleiding is belangrijk, zodat ze het gewoon lekker naar hun zin hebben, prettig werken en als ze tevreden zijn, is dat ook goed. Natuurlijk heb je altijd mensen die meer willen, meer kunnen. Dan eens kijken, hoe kun je dat? En kunnen wij dat binnen je organisatie bieden. Als het niet zo is, ja, dan heb ik liever dat ik mensen goed naar buiten begeleid worden en tevreden weggaan. En in ieder geval aangeven dat ze bij ons flink wat ervaring op hebben kunnen doen en daarna mochten doorstromen.'* Een ander zegt: *'De uitdagingen moeten goed zijn. Die medewerkers accepteren niet als er geen goed werkgeverschap tegenover staat. Dan denken ze: zo voor jou 10 anderen, dus ja, dat maakt dat wij wel echt maatwerk bieden.'*

Het behoud en de ontwikkeling van praktisch opgeleide medewerkers vraagt om een persoonlijke benadering. Zo wordt door een expert gezegd: *"De focus is de mens en dat is ook bij de laatste heel sterk het geval. Als je mensen wilt behouden dan luister je vooral naar wat zij nodig hebben. Organisaties die het relatief goed doen zijn organisaties die zeggen: wat heb jij nou eigenlijk nodig? Ik zie dat het niet zo lekker met je gaat, wil je me iets vertellen? Dat geeft een gevoel van geborgenheid dus dat lijkt te werken."* De persoonlijke benadering kan er dus voor zorgen dat medewerkers zich gezien voelen en zich betrokken blijven voelen bij de organisatie.

Een expert zegt het volgende over behoud: *"Als mensen er na instroom via de achterdeur weer uitlopen schiet het ook niet op."* Een andere expert onderschrijft dit, maar voegt toe dat de

begeleiding een belemmering kan zijn: *“We missen gewoon de begeleiding. Helemaal mee eens met de mensen die we nu hebben gaan we het echt niet redden maar laten we hartstikke zuinig zijn op diegenen die we wel kunnen laten instromen.”* Het gebrek aan begeleiding wordt door de experts gezien als een significante belemmering voor zowel instroom als behoud van medewerkers. Door persoonlijke begeleiding te bieden, kunnen werkgevers ervoor zorgen dat nieuwe medewerkers zich ondersteund voelen en langer bij het bedrijf blijven.

Hoewel er in de praktijk ontwikkelingsmogelijkheden worden aangeboden, blijkt uit de interviews dat de focus vaak ligt op standaardaanbod. Dit kan volgens de respondenten leiden tot een gebrek aan aansluiting op individuele wensen, voorkeuren en mogelijkheden, waardoor de kans op succesvolle ontwikkeling afneemt.

Zo reageerde een van de respondenten: *‘Ja, je ontkomt vaak niet aan die boeken en die certificaten weet ik wat, maar is dat de altijd de manier? Want ik kan me ook voorstellen dat je juist in de energietransitie in die veranderende wereld met die veranderende eisen juist zo een leerwerktraject eigenlijk centraal zet en niet meer aan het studieboek. Wat voor sommige mensen misschien wel veel beter is omdat ze dan de drempel van dat studieboek niet over hoeven.’*

Volgens experts moeten trainingen relevant en direct toepasbaar zijn en aansluiten bij de dagelijkse werkzaamheden van een vakman. Het gebruik van praktijkgerichte oefeningen en voorbeelden uit de werkomgeving van de werknemer zorgen er voor dat de opgedane kennis en vaardigheden direct kunnen worden ingezet. Ook wordt bijvoorbeeld virtual reality (VR) door een aantal als passend bij de behoeftes van praktijkopgeleide medewerkers genoemd. Door VR-technologie te gebruiken voor realistische, praktijkgerichte trainingen kunnen werknemers direct ervaren hoe ze nieuwe apparatuur moeten installeren en onderhouden. Gezien de tijdsdruk en snelheid van veranderingen wordt het gezien als een goede manier om te leren. Dit sluit aan bij de volgende opmerking van een respondent over hierover: *“Vanuit eigen onderzoeken weet ik dat ondernemers tijd heel belangrijk vinden. Tijd voor formele scholing willen ze vaak niet nemen, VR zou daarbij heel goed kunnen helpen en ik denk dat VR sowieso een hele mooie manier van leren is op de werkvloer.”*. Andere experts benoemen in de praktijk hier ook voorbeelden van te hebben gezien, bijvoorbeeld bij voor instructie: bril op en iemand ziet hoe hij het moet aanpakken. Daarbij geldt: hoe concreter hoe beter. Een expert geeft ook aan dat ChatGPT weliswaar een havo-examen kan maken, maar kan bij een praktijkexamen Mbo niks betekenen. Juist voor de praktische intelligentie kun je met VR heel goed mee uit de voeten. Wel leeft de vraag hoe AI kan worden ingezet voor meester-gezel constructies? De leermeester is dan AI en de gezel voert het dan uit door middel van het visualiseren van beelden.

Er wordt daarnaast door experts een voorkeur benoemd naar meer **modulair, flexibel onderwijs gericht op innovatie** en nieuwe technieken en het afschaffen of verkleinen van opleidingen die opleiden tot werkloosheid, zodat geïnvesteerd kan worden in kansrijke opleidingsrichtingen.

Skillsgericht werven en ontwikkelen wordt ook als mogelijkheid benoemd *“[...] het is belangrijker om naar talenten te kijken en van skills uit te gaan.”*. Door de kandidaat centraal te stellen en gericht advies te geven op basis van hun wensen en mogelijkheden, wordt maatwerk geleverd. Dit is vooral belangrijk in de context van de energietransitie, waar nieuwe vaardigheden en kennis voortdurend nodig lijken zijn.

Uit de interviews met de praktijk komt verder naar voren dat het van groot belang is om scholing aan te bieden die daadwerkelijk nodig is voor de werknemer. Dit vereist een individuele afstemming

van leertrajecten, waarbij traditionele opleidingen worden vervangen door benaderingen die specifiek zijn afgestemd op de behoeften van de werknemer. Enkele werkgevers bieden ruimte voor ontwikkeling in kleine stappen, wat volgens de respondenten beter aan lijkt te sluiten bij de jongere generatie.

Ervaringen van de experts tonen aan dat persoonlijke begeleiding van groot belang is voor zowel werknemers als zzp'ers. *“Veel ervaring inzet coaches persoonlijke begeleiding: dat werkt gewoon.”* En *“Wij proberen met onze coaches het op te vangen door nadat de kandidaat geplaatst is deze ook wat langer te volgen.”* Eén van de experts geeft aan dat er al mogelijkheden zijn en noemt binnen de huidige infrastructuur Overijssels Vakmanschap met arbeids- en verbindingcoaches als goed voorbeeld voor de sectoren verbonden aan de energietransitie, zie figuur 1. De expert licht dit toe *“Verbindingscoaches zitten wat meer hoog over en halen signalen op. Arbeidsmarktcoaches zitten ook op begeleiding en toeleiding naar werk en zijn daarmee branchespecialisten.”*

Figuur 1 Screenshot website Overijssels vakmanschap (Overijssels Vakmanschap. (z.d.))³

Mogelijkheden

EEN BRANCHESPECIFIEKE AANPAK

De technische sector kent vele branches. Dankzij de participatie van meerdere scholen, brancheorganisaties, vakbonden en techniekfondsen kunnen we voor veruit de meeste branches gesubsidieerde om-, bij- en herscholingstrajecten aanbieden. Op maat gemaakt voor de sectoren metaal, installatie, motorvoertuigen en bouw & infra.

En ook nog eens toegesneden op jouw rol als werkgever, als werknemer of als werkzoekende, die het technische bedrijfsleven kan en wil versterken. Welk maatwerktraject we ook ingaan, altijd staat er een verbindingcoach klaar om je te helpen en te begeleiden. Van inschrijving tot certificering/diplomerings. Wij wijzen je de weg!

Ik wil werken in de techniek
Ontdek je mogelijkheden! >>

Ik ben werknemer
Ontwikkel jezelf! >>

Ik ben werkgever
Verander je kijk op de toekomst! >>

Een individuele afstemming van leertrajecten blijkt niet alleen de motivatie om deel te nemen te kunnen verhogen, maar ook de effectiviteit van de training. Zo geeft een expert aan *“We zien dat werknemers die gepersonaliseerde trainingsprogramma's volgen sneller nieuwe technieken onder de knie krijgen.”*

De centrale rol van motivatie en persoonlijke voorkeuren bij het ontwikkelen van medewerkers komt in de interviews met de praktijk duidelijk naar voren. Zo vertelt een respondent: *“Nou ja, we komen op heel veel plekken waar de auto's geladen en gelost moeten worden, waar soms wel een heftruck aanwezig is. Maar geen heftruckchauffeur. Dan kan het ons helpen als ze zelf ook een heftruck certificaat hebben om de auto gemakkelijk te kunnen laden en lossen. Hebben ze zelf belang bij, scheelt een hoop tilwerk, om maar iets heel simpels te noemen.”* Een andere respondent uit de praktijk geeft aan: *“Ja, is een must, daar moeten wij mee bezig zijn. Wij hebben natuurlijk veel te maken met VMBO, MBO-opgeleide mensen binnen de transport, dus MBO niveau 1 en 2. Waar leren*

³ Overijssels Vakmanschap. (z.d.). *Mogelijkheden*. Geraadpleegd op 15 juli 2024, van <https://overijsselsvakmanschap.nl/mogelijkheden>

sowieso vaak al een ding is. Wat lastig voor hen is en daarbij komt nog bij dat ze vaak stil moeten zitten. En dit zijn echt mensen die in de praktijk werken, dus je moet een stuk maatwerk leveren. Dus dat is van belang dat we dat toch absoluut doen.”

Ondanks de beschikbaarheid van diverse ontwikkelingsmogelijkheden, ontbreekt soms intrinsieke motivatie en kunnen individuele voorkeuren een obstakel voor verdere groei vormen. Dit kan resulteren in medewerkers die afhaken of simpelweg geen noodzaak voelen om te investeren in hun ontwikkeling. Naast nadelige effecten op bijvoorbeeld hun duurzame inzetbaarheid en werkgeluk, kan dit ook effecten hebben op de voortgang binnen de energietransitie. Een respondent benadrukt bijvoorbeeld de drempels die diploma-eisen opwerpen en de nadelige effecten die dat kan hebben op de instroom van nieuwe medewerkers binnen de branche: *“Ik merk [...] dat ik het jammer vind dat mensen pas kunnen werken in die energietransitie banen wanneer er een diploma is. Dat ik al denk van ja, maakt die stappen kleiner, laat ze nu al werken. Ja, die instroom is belangrijker dan dat diploma denk ik dan, dat komt wel.”*

Daarnaast wordt de weerstand tegen traditionele opleidingen en examinering bij bepaalde medewerkers benoemd. Dit sentiment wordt vooral genoemd, omdat medewerkers juist voor specifieke beroepen hebben gekozen om aan deze conventionele vormen van educatie te ontsnappen. Bovendien benadrukken de geïnterviewden uit de praktijk de beperkte tijd die medewerkers ervaren door de dagelijkse werkzaamheden, waardoor leren niet altijd als prioriteit wordt beschouwd.

Er wordt door zowel loopbaanprofessionals als werkgevers gebruik gemaakt van testen/vragenlijsten om te begrijpen waar de behoeften en mogelijkheden liggen met betrekking tot persoonlijke begeleiding en loopbaanadvies. Een respondent illustreert het belang van het begrijpen van de behoeften van medewerkers in persoonlijke begeleiding en loopbaanadvies als volgt: *“We hebben bijvoorbeeld monteurs van 65 die zeggen: in godsnaam, laat mij met rust, ik doe nog een keer een leuke warmtepomp training, maar ik hoef niks. En dat is gewoon heel erg oké. Maar we hebben ook het persoonlijke ontwikkelingsplan, nou voor de mensen die daar behoefte aan hebben. Ik wil doorleren en ik wil me verder ontwikkelen.”*

Daarnaast wordt vaker aangegeven dat **financiën** een rol spelen in het creëren van ruimte voor ontwikkeling. Een aspect dat naar voren komt, is de noodzaak voor loopbaanadviseurs om goed op de hoogte te zijn van de beschikbare financiële middelen, zodat financiële bezwaren kunnen worden weggenomen. Er wordt door de respondenten aangegeven dat er gebruik wordt gemaakt van subsidies voor financiële ondersteuning. Wat daarbij opvalt is dat ook wordt benoemd dat de vindbaarheid hierbij wel een rol speelt: meerdere respondenten geven bijvoorbeeld aan dat ze door toeval de weg naar een subsidie hebben gevonden.

Een vertegenwoordiger vanuit sociale partners geeft aan dat er middels afspraken in de cao, zoals over het O&O-fonds, scholingsbudgetten zijn. Deze worden volgens de respondent vaak onderbenut. De volgende verklaringen worden daarbij gegeven. Allereerst zouden werkgevers het moeilijk vinden om werknemers tijdens werktijd vrij te maken voor scholing wegens een hoge werkdruk: *“Het is zo druk, en dan wordt het niet echt gestimuleerd.”* Bovendien zijn er volgens deze respondent heel veel kleine ondernemers in de energietransitie gerelateerde sectoren en hebben bedrijven vaak niet de gelegenheid om medewerkers vrij te maken voor opleiding: *“Het zijn heel veel kleine ondernemers in deze sector of in de installatiebranche. Ook grote,*

maar ook heel veel kleine. Ja, die hebben echt niet zomaar de gelegenheid om. Die pakken werk waar ze pakken kunnen.”

Het belang van een individuele afstemming van leertrajecten voor de praktisch opgeleide vakman is eerder belicht en dat kan bijvoorbeeld door **kleinere modules** aan te bieden. Een vertegenwoordiger vanuit een kennisinstelling licht toe dat daar zeker positieve ontwikkelingen in zijn: *“Er gaat geen standaard opleidingspad meer zijn. En zeker niet als we naar de doorontwikkeling gaan van skills zometeen, hè? Dus wij zien dat de eenheden steeds kleiner worden en zometeen gaan we het op skills niveau gaan we het doen [...] Dan heb je het niet meer over beroepsbekwaam, maar dan hebben we het over algehele skills, waarbinnen je het dan ook nog eens binnen de context moet gaan laten zien zometeen.”*

Experts over werkgevers

Volgens de experts ervaren zowel ondernemers als zzp'ers nog andere drempels. Zo is tijd hiervoor vinden is iets wat uitdagend is. Veel ondernemers, vooral in kleine bedrijven en zzp'ers, hebben weinig tijd om nieuwe medewerkers en stagiairs te begeleiden. Zo geeft een experts aan *“Hoe die bedrijven (installateurs) aan de slag gaan, en ik weet niet of dat in jullie onderzoek tot uiting is gekomen, is dat juist de zzp'ers en die kleine bedrijven totaal geen tijd hebben, maar dan ook totaal geen tijd hebben om überhaupt na te denken over wat er morgen gebeurt. [...] Hele drukke portefeuille t.a.v. installeren en Service & Onderhoud, S&O is vaak een bottleneck.”*

De praktijk over zzp'ers

Tegelijkertijd worden zzp'ers, volgens de respondenten, geremd door **hoge kosten, risicooversie** en een gebrek aan organisatorische steun. Ondanks de vrijheid en flexibiliteit die het zzp-schap biedt, waardoor zzp'ers hun eigen scholing en ontwikkeling kunnen kiezen, worden zij beperkt door financiële overwegingen en de noodzaak om direct inkomen te genereren. Daardoor zijn zzp'ers vaak terughoudend om te investeren in scholing. Deze vrijheid is volgens een respondent heel waardevol voor zzp'ers, want ondanks pogingen zzp'ers in huis te halen blijven deze liever zelfstandig: *“Daarmee hebben we een analyse gedaan: de verdiensten van de zzp'er, dus het uurtarief, ten opzichte van het salaris. En nou, het salaris kunnen we eigenlijk best wel goed wegzetten hier als die zzp'er leidinggevende monteur bij ons zouden worden. Maar de jongens die zeggen gewoon “Gaan we niet doen. Want we hebben onze vrijheid, en ja, dat willen we niet meer verliezen”. En als je dan de vraag stelt van “Goh, heb je je dan ook verzekerd voor ziekte of heb je je verzekerd voor pensioen?” Dan zeggen ze “Nee, maar dat zie ik dan wel”. Dus vrijheid is nu eigenlijk gewoon de drijfveer om niet ergens in dienst te gaan.”*

Daarnaast wordt benadrukt dat zzp'ers veelal niet **de middelen of tijd** hebben om bezig te zijn met leren: *“Bij ons in de regio kan een werknemer beroep doen op het scholingsfonds, een werkgever vult daar vaak de andere helft van de kosten aan cofinanciering. Voor een zzp'er is dit vaak lastig.”*

Financiële ondersteuning, zoals vouchers, kan stimulerend werken. “Ik denk dat het in algemeen onze branche goed is dat dat soort extra middelen zijn, omdat niet iedere werkgever dat nou even makkelijk vindt. Of nou even makkelijk die stap zetten, dan is het wel een mooi praatstuk. “Zzp'ers weten deze vouchers mondjesmaat te vinden, volgens de respondent omdat ze niet met de toekomst bezig zijn.

Er is een enkele werkgever die aangeeft dat zzp'ers kunnen aanhaken bij cursussen van de eigen academie.

In de antwoorden van de respondenten over een individuele afstemming van ontwikkel- en leertrajecten zijn zzp'ers vrijwel afwezig. Er wordt wel gebruik gemaakt van zzp'ers, maar niet geïnvesteerd in zzp'ers. Enkele redenen die gegeven worden zijn, omdat zzp'ers (te) duur zijn en geen deel uitmaken van het vaste personeelsbestand. Eenmaal wordt benoemd dat er wel gekeken wordt of zzp'ers de overstap willen maken naar loondienst.

Initiatieven over ruimte

Daarnaast is zorgen voor een **veilige cultuur** stimulerend, aldus deze deelnemer: *“Ja, daar moet wel een cultuur voor zijn [...]. En dat heeft met vertrouwen te maken dat je op dat niveau, dat dat ook gedeeld kan worden. [...] Dat is natuurlijk wel heel erg cultuurgebonden. [...] Ik heb zelf ook bij de brandweer gezeten, dat was echt een machocultuur, maar die zijn er wel in geslaagd om op een gegeven moment ook na zware incidenten met elkaar in gesprek te gaan over: wat hebben we nou meegemaakt en zo dadelijk gaan we weer naar huis toe, en dan moeten we daar wel mee verder. En dat gesprek aangaan [...] vind ik wel een belangrijke component van veiligheid. Dat daar ook daar met elkaar gesproken kan worden”*.

Er wordt daarnaast meermaals benadrukt dat er ruimte moet zijn voor actie, **ruimte om te experimenteren**, kleine stappen zetten, en gezamenlijk leren en reflecteren. Een betrokkene bij een initiatief verteld hier echter over: *“Want het gevaar van dit soort groepen is dat we gaan praten. Leven lang leren hoorde ik net al, ik heb ook wel eens ‘leven lang lullen’ gehoord, hè [...]. Tussendoor komen we terug in de bijeenkomst om ervaringen te delen: heeft het gewerkt, dus werkt het echt efficiënter of is het helemaal niet efficiënter? [...] dit is dus echt het informele leren, het learning by doing, je werk aanpassen op basis van nou ja, uitproberen en verder implementeren, verder brengen van innovaties die binnen het bedrijf toch al zijn ingezet”*. Maar ook het concept 'tijd voor tijd' bij duale opleidingen illustreert dit, waarbij medewerkers ruimte en tijd krijgen om te leren en te ontwikkelen. Dit betekent dat de tijdsinvestering op de werkplek wordt erkend en verrekend met de onderwijstijd, met andere woorden: studenten kunnen werkervaring opdoen zonder dat dit ten koste gaat van hun studievoortgang.

Een mooi voorbeeld van werken aan LLO met steun vanuit de SLIM regeling bij medewerkers geeft deze deelnemer: *“Dus elk jaar moeten ze een theorietoets en een praktijktoets doen, dus moeten ze ook rijden. Dat is eigenlijk iets wat we zelf hebben ontwikkeld en van daaruit wordt gekeken welke opleiding of bijscholing heb je dan nodig om je vak te kunnen blijven uitvoeren. En dat is ook een investering die wij zelf doen en nodig vinden om de kwaliteit te bewaken. [...] Onderzoeker: Gaan je medewerkers dan ook meer met elkaar gaan praten en kennis uitwisselen? Deelnemer: Klopt, dan zitten ze ook bij elkaar in de cursus en dan wisselen ze ook situaties uit en delen ze dan inderdaad met elkaar. En dat vinden ze wel heel prettig, dat gebeurde in het verleden niet altijd. Ze zitten in de lesauto toch vaak alleen, dus toch prettig als instructeurs dan met elkaar zitten en dan even hun ideeën met elkaar uit kunnen wisselen. En ja, er staat eigenlijk iemand voor de klas en die zorgt dat het allemaal in goede banen wordt geleid.”*

De belemmerende factoren lijken onder andere te liggen in **de rigiditeit van structuren en systemen**, zoals de beperkingen opgelegd door subsidievoorwaarden en ondersteuning vanuit de overheid na de initiële leerfase.

Eerder werd financiële ondersteuning als stimulerend benoemd, maar deze route kan ook belemmerend zijn, met name door de onduidelijkheid over de weg ernaartoe, zoals deze respondent uitlegt: *Je ziet door de subsidiebomen het bos echt niet meer en er zijn zoveel initiatieven. [...] Ja, de overheid doet van alles met leven lang ontwikkelen [...] Ik overzie het al niet. Nou, ik wil dat ruiterlijk toegeven. Daar zetten we af en toe ook gewoon mensen voor aan tafel die er meer verstand van hebben, van joh, help ons maar weer eens op weg. Nou, dan zijn de vouchers alweer op [...]. Ik denk dat er binnen onze branche ook heel veel gemist wordt en dat echt lang niet iedereen gevonden wordt, gezien wordt en dan met name de kleinere werkgevers. “*

De tijdelijkheid van de steun door subsidies wordt ook als belemmerend ervaren, zo is er veelal geen nazorg na het volgen van scholing. *“En ik denk juist van: kijk dan even waar zo’n kandidaat belandt, wat doet hij nou en is hij tevreden met de keuze of opleiding die hij heeft gevolgd en waar kan je hem nog mee helpen of begeleiden, zeg maar?”* Dit wordt ondersteund door uitspraken op de Miroborden die spreken over de negatieve impact van bijvoorbeeld de AVG als 'stoorzender' en de bureaucratie van subsidies die innovatie en snelle besluitvorming belemmert.

Factoren zoals ruimte voor actie en experimenteren, een veilige leercultuur, en financiële ondersteuning geven medewerkers de mogelijkheid om te leren en te groeien binnen hun rol. Dit betekent dat ze tijd en middelen hebben om nieuwe vaardigheden te ontwikkelen, te experimenteren met nieuwe methoden en te leren door te doen. Dit stimuleert innovatie en persoonlijke groei, wat essentieel is in een snel veranderende sector zoals de energietransitie.

3.2.1 Ruimte: overzicht stimulerende en remmende factoren

In onderstaande tabel 2 staat de resultaten geordend in stimulerend en remmende factoren voor medewerkers en zzp'ers.

Tabel 2 Overzicht stimulerende en remmende factoren Ruimte

Stimulerende factoren medewerkers	Remmende factoren medewerkers
<p>Financiële ruimte Op de hoogte zijn van de beschikbare financiële middelen zoals subsidies. Het kunnen vinden van voldoende financiële ruimte.</p>	<p>Financiële ruimte Te weinig kennis over de financiële mogelijkheden. Het onvoldoende kunnen vinden van financiële ruimte. Maar ook de tijdelijkheid van subsidies.</p>
<p>Individuele loopbaanbegeleiding Aansluiten bij opleidingsbehoefte medewerker, afgestemd op individu (wensen, voorkeuren en mogelijkheden). Kortom: begrijpen wat de medewerker echt nodig heeft en daarop inspelen met gepersonaliseerde leertrajecten.</p>	<p>Standaard aanbod scholing Door standaard aanbod van scholing en traditionele leertrajecten is er kans op een gebrek aan aansluiting op persoonlijke voorkeuren en dat leidt tot minder motivatie.</p>
<p>Goed werkgeverschap Draagvlak, prettige werksfeer, goede leer- en werkcultuur, aandacht voor en luisteren naar werknemer.</p>	<p>Veranderende regelgeving Onduidelijkheid door veranderende wet- en regelgeving. Remmend voor eigen regie en andere ontwikkelmogelijkheden.</p>
<p>Flexibele leermogelijkheden Flexibele leermogelijkheden, zoals skillsgericht opleiden en meer modulair, flexibel onderwijs gericht op innovatie en nieuwe technieken stimuleert medewerkers om zich te ontwikkelen.</p>	<p>Werkdruk Geen werktijd (kunnen) vrijmaken voor scholing.</p>
<p>Mogelijkheid tot experimenteren Learning by doing, uitproberen en het werk weer aanpassen. Daarbij geldt: hoe concreter hoe beter.</p>	<p>Te weinig praktisch Door in bijvoorbeeld learning communities te veel te reflecteren en te praten ontstaat een gevoel van tijdverspilling.</p>
<p>Werktijd Tijdsinvestering op de werkplek wordt erkend en verrekend met de onderwijstijd en vice versa.</p>	<p>Ontbreken intrinsieke motivatie Individuele voorkeuren kunnen een obstakel voor verdere groei vormen.</p>
Stimulerende factoren werkgevers	Remmende factoren werkgevers
<p>Goede begeleiding Door persoonlijke begeleiding te bieden, kunnen werkgevers ervoor zorgen dat medewerkers zich ondersteund voelen en</p>	<p>Weinig begeleiding Gebrek aan (ervaring met) persoonlijk begeleiding vormt een belemmering voor zowel de instroom als het behoud van</p>

langer bij het bedrijf blijven.	medewerkers.
Skillsgericht werven en ontwikkelen Dit is belangrijk in de context van de energietransitie, waar nieuwe vaardigheden en kennis voortdurend nodig zijn.	Alleen kiezen voor standaard aanbod Door uitsluitend te kiezen voor standaard aanbod in scholing en traditionele leertrajecten is er kans op een gebrek in aansluiting.
Ontwikkeling in kleine stappen Ruimte voor ontwikkeling in kleine stappen lijkt beter aan te sluiten bij de jongere generatie.	
Stimulerende factoren zzp'ers	Remmende factoren zzp'ers
(Co) Financieringsmogelijkheden De aanwezigheid van (co) financieringsmogelijkheden (zoals vouchers) is voor zzp'ers een stimulans om zich verder te ontwikkelen.	Werkdruk Geen werktijd (kunnen) vrijmaken voor scholing.
	Financiële ruimte De directe kosten en het verlies aan werkuren weerhouden de zzp'er van scholing.
	Organisatorische steun Er is slechts een enkele werkgever die aangeeft dat zzp'ers kunnen aanhaken bij cursussen van de eigen academie.

3.3 Ruggensteun

Ruggensteun: Dit betreft onder andere de support, stimulans en positieve benadering t.a.v. leren en ontwikkelen vanuit leidinggevenden en collega's, het eigen netwerk (gezin, familie, vrienden) en de overheid, sociale partners en opleidingsinstanties.

De praktijk over medewerkers

Ten aanzien van 'ruggensteun' wordt het belang van **steun van leidinggevenden** in het motiveren, begeleiden en behouden van medewerkers, benadrukt door respondenten. Gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers waarin de leidinggevenden positief zijn ten opzichte van leren en ontwikkelen en tevens een 'open blik' hanteren ten aanzien van de verschillende generaties, worden benoemd bij het in hun kracht zetten van medewerkers. Eén van de geïnterviewden gaf aan: *'Maar uiteindelijk gaat het natuurlijk in essentie allemaal om: worden we ergens erkend, worden we gezien, voelen we ons daar fijn en veilig. Noem maar op. Dat zijn toch de essenties?'*

Daarnaast geven de respondenten aan dat **goede gesprekken tussen leidinggevenden en medewerkers** ervoor kunnen zorgen dat vertrouwen en steun wordt opgebouwd, wat het behoud van medewerkers bevordert. Verder is het volgens respondenten van belang dat medewerkers zich 'gezien' voelen door hun leidinggevende, zeker als er sprake is van fysieke afstand door bijvoorbeeld

het werken op locatie. Een van de respondenten zegt hierover: *‘Dat moet veel prominenter aanwezig zijn en moet veel normaler zijn, hè, dat het normaal is om het ontwikkelgesprek te voeren met je medewerkers en dat dat in de eerste instantie eigenlijk alleen maar moet gaan vanuit: hé, maar wat zou je fijn vinden om nog te leren, waar loop je tegenaan in je werk en hoe gaan we dat dan doen? Alleen maar die vraag. Dat het een standaardisering wordt in onze maatschappij.’*

Experts geven aan dat de aanwezigheid van bijna vijf generaties op de werkvloer vraagt om een aanpak waarbij begrepen wordt wat hen beweegt om zich te ontwikkelen. Daarbij kan je niet iedereen over één kam scheren, aldus een expert: **iedere generatie heeft andere behoeften en motivaties** waardoor een uniforme aanpak niet effectief is. Door beter te begrijpen wat iedere generatie beweegt, kunnen organisaties hun LLO-strategieën hierop afstemmen en zo iedereen beter bereiken. Een expert benoemt daarbij specifiek de rol van jongeren als bruggenbouwer binnen de transitie om ouderen te stimuleren: zij kunnen laten zien wat de toekomst brengt. Dat kan urgentie en relevantie om te willen (bij)scholen vergroten.

Aandacht voor diversiteit in levensfasen en generaties wordt door experts ook heel belangrijk gevonden: *“Ja, volgens mij is dit superbelangrijk. Net zo divers als het leven is, zo divers zijn medewerkers. Iedereen heeft aparte aandacht nodig en jullie zeiden net ook al: als iemand aan het einde van zijn traject zit moet je daar apart aandacht voor hebben. Jonge mensen zitten anders in elkaar misschien, hoewel ook de oudste collega’s hier het meest lerend zijn. Maar de variatie is groot, dus aandacht voor diversiteit vind ik superbelangrijk.”*

Uit de interviews komt verder naar voren dat medewerkers gemotiveerd kunnen worden door **de aanwezigheid van support in de werkomgeving**. Hierbij kan gedacht worden aan het inzetten van buddy’s, ondersteuning vanuit HR en het vieren van behaalde diploma’s. Daarbij wordt wel aangegeven dat sommige medewerkers begeleiding op het werk als ‘te dichtbij’ kunnen ervaren. In dergelijke gevallen kan het nuttig zijn om een externe coach in te schakelen. Deze coach kan letterlijk meer afstand bieden en zo een ander perspectief geven. Zo zegt een van de geïnterviewden: *‘maar toen merkte ik dat hij dacht ‘Nee, dat vind ik te dichtbij. Weet je, iemand op mijn werk die mij daar dan mee helpt? Dat is niet fijn’. Nou weet je, je kunt wel zo’n voucher gebruiken en dan gaan we gewoon een coach vragen om jou daarin te sturen en dan bel je gewoon een keer in de week. Dat wil hij dan wel.’*

Tevens wordt door de respondenten het belang van **steun** van sociale partners en de sector onderschreven, evenals samenwerking tussen bedrijven.

Experts over werkgevers

Het bieden van financiële steun, het waarborgen van continuïteit van het bedrijf en duidelijke communicatie over de voordelen en noodzaak van bijscholing spelen volgens de experts een wezenlijke rol om ondernemers te motiveren om te investeren in scholing. Financiële steun, zoals het STAP-budget, kan de drempel verlagen voor medewerkers om deel te nemen aan trainingen, zo blijkt uit deze uitspraak: *“Tijd is geld. De kleine ondernemer: als je het geld element weghaalt, is er dan voldoende prikkel om toch te investeren daarin? Stel je voor dat de fondsen meer de kleine zelfstandigen ondersteunen met een financieel budget. STAP-budget doorontwikkelen om te zorgen dat een ondernemer én financieel ondersteund wordt, én dat gezorgd wordt dat de toko door kan blijven draaien terwijl die persoon de kennis opdoet om zich door te ontwikkelen. “*

Daarnaast is het ook verstandig om rekening te houden met veranderingen binnen de sector als het gaat om waarden en normen, zoals deze respondent aangeeft:

“Ik denk dat 5 jaar geleden mensen ouderschapsverlof [...] binnen deze branche, onzin vonden, nou dat is nu helemaal niet meer aan de orde”. Later gaat deze respondent in op de verschuiving binnen technische organisaties naar een andere cultuur: *“Dat gaat niet heel snel, maar we zien wel dat die kanteling gebeurt bij bedrijven van oké, ik moet wel: werkgever: Ik moet meer luisteren naar mijn medewerkers. Ik moet mezelf af en toe ook even spiegelen, zo van doe ik het wel goed. Nou ja, dat is best een dingetje binnen een, een technisch bedrijf.”* Deze respondent benadrukt ook de inzet van de technische sector om mensen aan te trekken en te behouden binnen deze sector, zoals middels het Aanvalsplan Techniek⁴.

Respondenten benoemen het belang van de ‘feeling’ van de leidinggevende: de ene leidinggevende heeft eerder de vaardigheden om het individuele gesprek gericht op persoonlijke begeleiding en loopbaanadvies aan te gaan dan de andere leidinggevende. En juist een informeel gesprek voeren over de loopbaan kan erg waardevol zijn, aldus deze respondent: *“En ik ga ook wel eens dat koffiegesprek aan, ook zo belangrijk hè? Het goede gesprek, dat hoeft niet geformaliseerd te zijn. Dat hoeft niet gekaderd te zijn. Dat kan gewoon helemaal vrij zijn, maar daardoor, door die koffiemomenten, leer je veel, hoor je veel, zie je veel, dan kun je ook makkelijker connecties leggen, verbanden leggen, maar ook ambities zien of vaardigheden zien of onbenut potentieel.”*

De praktijk over zzp'ers

Enkele respondenten geven aan zzp'ers wel te betrekken door ze bijvoorbeeld uit te nodigen voor feestjes, zeker als een zzp'er langere tijd bij een organisatie worden ingehuurd. Maar ten aanzien van het stimuleren van scholing bij praktisch opgeleide zzp'ers is er **weinig ervaring**.

Vertegenwoordigers van sociale partners erkennen de groeiende rol van zzp'ers in de arbeidsmarkt en de wens om **beleid en ondersteuning** dienovereenkomstig aan te passen. Een respondent licht dit als volgt toe: *“Maar zzp'ers hebben helemaal niet die massa, die moeten gewoon zichzelf maar zien te redden, dus die kijken naar de prijs en die gaan offreren en dan denken ze niet van: ja, ik moet er ook nog een paar dagen vrij, dat ik ook naar mijn scholing kan doen. Nou, dat is wel onze mening als vakbond dat ondermijnt wel het hele stelsel van doorlopende ontwikkeling in scholing van mensen die het werk doen. In loondienst en zzp'ers.”* Deze dynamiek kan begrepen worden via het Eigen Regie model (Vos et al., 2021).

De vindbaarheid van de weg naar het aanvragen van deze subsidies wordt benoemd: *“Een werknemer of zzp'er gaat googelen op subsidie of maatwerkopleidingen dan ontploft Google, daar hebben ze echt geen tijd voor allemaal uit te zoeken.”* Dit maakt het moeilijk voor medewerkers en zzp'ers om zelf de weg te vinden. Regionale verschillen in subsidies en regelingen, zoals specifieke regelingen voor zzp'ers in Zwolle, vereisen daarbij een lokale benadering volgens de experts. Vooral kleinere mkb's hebben behoefte aan deze persoonlijke aandacht, aangezien zij vaak worden geëld door de dagelijkse operationele druk. Praktische hulp en directe oplossingen zijn hierbij effectiever dan uitgebreide leergangen.

⁴ Het Aanvalsplan Techniek is een initiatief van zes Techniek-, Bouw- en Energie brancheorganisaties: Bouwend Nederland, FME, Koninklijke Metaalunie, Techniek Nederland, WENB en BOVAG. Zij nemen het initiatief in samenwerking met VNO-NCW, MKB-Nederland, CNV Vakmensen en FNV. ([Investeer in de technische sectoren! - Het Aanvalsplan Techniek](#))

Een expert benoemt nog wel dat het bekostigen van een opleiding vaak lastig is voor zzp'ers, want hij voegt toe: *“Wat soms lastig is bij de regionale scholingsfondsen is dat het natuurlijk allemaal ook geen maatwerk is. Bij ons in de regio kan een werknemer beroep doen op het scholingsfonds, een werkgever vult daar vaak de andere helft van de kosten aan, co-financiering. Voor een zzp'er is dit vaak lastig, ze horen niet bij werknemers en niet bij ondernemers, en zeker als je net start is dat soms best een hele investering als je de helft zelf moet betalen van bijv. een opleiding van 5000 euro.”* Ook zijn er zorgelijke geluiden dat het geld bij regionale scholingsfondsen opraakt. Tevens wordt aangegeven dat er een nieuwe infrastructuur komt met regionale werkcentra wat mogelijk bijdraagt aan de toegankelijkheid van scholing⁵.

Een andere expert onderschrijft dit: *“Praktisch voorbeeld: ik zat bij een werkgever voor een kwestie en dan komt toch weer dat LLO ter sprake. Deze werkgever wil heel graag, ziet het belang ook maar is zoekende naar handvatten: hoe dan?”*. De vraag is dan of externe ondersteuning een mogelijkheid kan zijn, bijvoorbeeld door jobcoaches, om de druk bij ondernemers te verlichten. Experts hebben hier positieve ervaringen mee: coaches en persoonlijke begeleiders kunnen een aanzienlijke impact hebben op de loopbaanontwikkeling van medewerkers. Zij kunnen praktische en gerichte ondersteuning bieden die verder gaat dan wat standaard scholingsfondsen kunnen bieden. Zo geeft één expert aan: *“Wij proberen met onze coaches het op te vangen door nadat de kandidaat geplaatst is deze ook wat langer te volgen.”*

Tevens kan het onderwijs hierin een rol spelen volgens een expert: *“Ondernemers zeggen: geen tijd voor begeleiding van stagiairs en nieuwkomers. Wie gaat dat doen? We zouden heel veel winst kunnen halen door na te denken: hoe gaan we begeleiding ontzorgen? Vanuit onderwijs borgen en ondernemer ontzorgen zodat we kansen kunnen bieden aan mensen die nog niet in de installatiebranche werkzaam zijn.”*. Een expert verwijst naar een ander onderzoek wat gaat over de transitieroute en coaching op de werkvloer. Daar bleek uit dat praktijkopleiders niet ervaren dat ze dingen extra moeten doen als ze te maken hebben met een doelgroep die kwetsbaarder is. Daaruit bleek dat het essentieel is om van tevoren de juiste verwachtingen te scheppen.

Initiatieven over ruggensteun

Tijdens de gesprekken met initiatieven kwamen ook aspecten van ruggensteun aan bod. **Continue aandacht** door een coach of werkplekbegeleider kan uitval voorkomen en het vertrouwen in het succesvol doorlopen van een ontwikkelpad vergroten.

Verder komt naar voren dat organisaties een sterke nadruk leggen op het persoonlijke en mensgerichte, en investeren in het welzijn en de ontwikkeling van hun medewerkers, ongeacht hun achtergrond of opleidingsniveau. Dit resulteert in laag personeelsverloop en een **sterke bedrijfscultuur**. Dit weerspiegelt de stimulerende aspecten (onder andere ruimte) van het Eigen Regie model.

Binnen de sector kan de **onderlinge samenwerking** verbeterd worden, onder andere omdat je via de werkgever de werknemer bereikt. Werkgevers kunnen elkaar dan inspireren en ondersteunen, iets waar wel behoefte aan is. Zo zegt een respondent: *“We hadden het laatst in de netwerkbijeenkomst, ook in samenwerking, hadden we het over, ja, het is nu een soort web en je moet eigenlijk naar een soort van Bijenkorf. Iemand had een hele mooie theorie over hoe de bijen samenwerken, maar wel dat je elkaar weet te vinden, dat je elkaar weet te voeden en dat de doelgroep mag bloeien, zeg*

⁵ Het kabinet wil dat in alle 35 arbeidsmarktregio's een Werkcentrum komt, zodat mensen en bedrijven door heel Nederland weten waar ze in de buurt kunnen aankloppen voor werk, de juiste scholing of geschikt personeel (Rijksoverheid, 2024).

maar, nou die dat gevoel heb ik niet altijd. “Een ander onderschrift dit zegt het volgende over het bereiken van werkgevers: “Want uiteindelijk al die initiatieven zijn goed en enerzijds denk ik ook dat werkgevers hebben gewoon een rol. Kan je een heel verhaal over hebben, maar uiteindelijk einde van de rit kun je toch iedere individuele werknemer nog beter bereiken door die werkgevers mee te krijgen en daar moeten we volgens mij ook echt gaan concluderen dat inderdaad 80% van die werkgevers hier echt niet in Teams zit. Sterker nog, die hebben misschien niet eens Teams. Daar zit echt een aansluiting. Wil je die vinden, dan moet je volgens mij dezelfde aanpak hebben als dat je naar die werknemers hebt. [...] Maar uiteindelijk, ja, je hebt gewoon echt, je hebt gewoon mensen nodig, ja, verbinders dus.”

Bij de initiatieven gericht op het bevorderen van eigen regie bij praktisch opgeleide medewerkers zijn de bovenstaande bevindingen in algemene zin bevestigd. Er werd benadrukt dat een mensgerichte benadering, persoonlijke aandacht in zowel ontwikkeling als begeleiding fundamentele factoren zijn voor het stimuleren van ontwikkeling. Persoonlijke aandacht omvat hierbij een brede waaier aan aspecten, zoals gezondheid en privé zaken.

Er wordt bijvoorbeeld waarde gehecht aan het persoonlijke gesprek en **het herkennen van individuele talenten en behoeften**, bijvoorbeeld vanuit dialogisch valideren. Zo vertelt een respondent: *“Een mooie community in Nederland die is nou hiermee bezig, met dat dialogisch valideren, en als we dat nou meer in het mbo-onderwijs inbrengen en echt meer naar die persoon kijken. Ik heb het nou niet meer over de werkcultuur maar ik ga echt de persoon, en inzoomen op die persoon en het gesprek met die persoon aangaan. Die echt zijn hele privéwereld meeneemt aan ervaring en dat je daar een beeld van scheidt. En daarmee kan je al een mooie start maken, vervolgtrajecten in het bedrijfsleven.”*

Een voorbeeld van een remmende factor kan zijn dat ervaren wordt dat de overheid onvoldoende ondersteunt en dat publieke initiatieven de **verantwoordelijkheid** voor ontwikkeling **te veel bij de werkgevers** neerleggen, wat spanningen met zich meebrengt wanneer het niet past binnen de huidige systemen. Ook al richten werkgevers steeds vaker eigen academies op, het draaiende houden gaat niet zonder slag of stoot, zoals deze respondent benoemt: *“Ja en daar lopen we tegen aan, dat wij het niet zelf willen bijhouden, want daar zit het meeste werk in het creëren ervan niet, maar echt het bijhouden en het actueel houden wel. Dus dan is het heel mooi om samenwerkingen aan te gaan, juist zodat je het allemaal samen kunt vormgeven.”*

Opvallend is dat ook vanuit de sector-kant (verbindingscoach) wordt herkend en dat **onderlinge coördinatie en afstemming** tussen initiatieven ook verbeterd kan worden om zo de effectiviteit van initiatieven te vergroten.

Een veilige context kan de motivatie om actief verantwoordelijkheid te nemen voor de eigen ontwikkeling versterken. Wanneer er echter een gebrek aan veiligheid is, bijvoorbeeld door negatieve beeldvorming of een omgeving die niet ondersteunend is, kan dit leiden tot terughoudendheid om zich verder te ontwikkelen. Opvallend is dat een **negatieve beeldvorming** rondom de energietransitie in de privésfeer van een medewerker een belemmering kan zijn voor medewerkers om te willen ontwikkelen, zo zegt een deelnemer: *“We zien steeds meer, op de ontwikkelbehoefte, dat onze medewerkers er steeds meer moeite mee hebben van: Oh, jij werkt toch aan die warmtepompen, dan ben je toch helemaal niet nodig? Het negatieve beeld, wat rondom de energietransitie dreigt te ontstaan, dat de medewerker daar steeds meer moeite mee begint te krijgen.”*

3.3.1 Ruggensteun: overzicht stimulerende en remmende factoren

In onderstaande tabel 3 staat de resultaten geordend in stimulerend en remmende factoren voor medewerkers en zzp'ers.

Tabel 3 Overzicht stimulerende en remmende factoren Ruggensteun

Stimulerende factoren medewerkers	Remmende factoren medewerkers
<p>Rol leidinggevenden Goede gesprekken tussen medewerkers en leidinggevenden zorgen ervoor dat medewerkers zich gezien en gesteund voelen, draagt bij aan het in hun kracht zetten van medewerkers en zorgt voor het herkennen van individuele talenten en behoeften.</p>	<p>Fysieke afstand vanwege werk op locatie Hierdoor wordt de medewerker minder goed gezien en kan er minder steun worden ervaren.</p>
<p>Welzijn en ontwikkeling Investeren in het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers resulteert in laag personeelsverloop en een sterke bedrijfscultuur.</p>	<p>Onderlinge samenwerking Binnen de sector kan de onderlinge samenwerking verbeterd worden. Daardoor kan via de werkgever de werknemer bereikt worden.</p>
<p>Steun vanuit werkveld Samenwerking tussen bedrijven, steun van sociale partners en de sector.</p>	<p>Ervaren steun in privésfeer Een negatieve beeldvorming rondom de energietransitie in de privésfeer kan de bereidheid om te ontwikkelen negatief beïnvloeden.</p>
<p>Erkenning wens aanpassing beleid om LLO te stimuleren Er is erkenning voor de noodzaak om beleid en ondersteuning dienovereenkomstig aan te passen om zo doorlopende ontwikkeling (beter) te stimuleren.</p>	<p>Ondersteuning overheid Verantwoordelijkheid voor ontwikkeling medewerkers wordt neergelegd bij werkgevers. Fit met geboden ondersteuning vanuit de overheid is voor werkgevers niet altijd optimaal.</p>
<p>De aanwezig van support Het inzetten van buddy's, ondersteuning vanuit HR of werkbegeleiders, draagt bij aan een ondersteunende werkomgeving. Het kan ook uitval voorkomen en het vertrouwen in het succesvol doorlopen van een ontwikkelpad vergroten.</p>	<p>Onderlinge coördinatie en afstemming tussen initiatieven Dit kan verbeterd worden, wat de effectiviteit van deze initiatieven kan vergroten.</p>
<p>Oog voor verschillen bij generaties Door beter te begrijpen wat iedere generatie beweegt, kunnen organisaties hun LLO-strategieën hierop afstemmen en zo iedereen beter bereiken.</p>	
Stimulerende factoren werkgevers	Remmende factoren werkgevers
<p>'feeling' van de leidinggevende De vaardigheden van een leidinggevende om het individuele gesprek gericht op persoonlijke begeleiding en loopbaanadvies aan te gaan speelt een belangrijke rol.</p>	<p>Financiële ondersteuning Ondernemers ervaren soms niet de financiële mogelijkheid om ontwikkeling te faciliteren.</p>
<p>Duidelijke communicatie</p>	

over de voordelen en noodzaak van bijscholing richting ondernemers motiveert hen om te investeren in ontwikkeling.	
Stimulerende factoren zzp'ers	Remmende factoren zzp'ers
<p>Aandacht voor zzp'ers Erkenning voor de groeiende rol van zzp'ers in de arbeidsmarkt en de noodzaak om beleid en ondersteuning dienovereenkomstig aan te passen om zo doorlopende ontwikkeling (beter) te stimuleren.</p>	<p>Ervaring met scholing zzp'ers Een gebrek aan ervaring in het stimuleren van scholing voor praktisch opgeleide zzp'ers bij de geïnterviewden.</p>
	<p>De vindbaarheid (van de weg naar het aanvragen) van subsidies Het is moeilijk voor zzp'ers om zelf de weg te vinden. Regionale verschillen in subsidies en regelingen maken het niet makkelijker.</p>

4. Extra inzichten

4.1 Zzp'ers en online leeroplossingen

Er zijn twee extra *oriënterende* onderzoeken uitgevoerd om meer inzicht te krijgen in de voorkeuren en behoeften van zzp'ers in sectoren gerelateerd aan de energietransitie, met betrekking tot een online leeroplossing. De hoofdreden hiervoor was dat er relatief weinig informatie over deze onderwerpen beschikbaar is. In deze rapportage worden deze bevindingen gedeeld⁶.

Onderzoek 1: Welke online leeroplossing past bij praktisch opgeleide zzp'ers?

Een uitgangspunt is dat benaderingen van *samenwerkend leren* als effectief worden beschouwd voor het delen van kennis onder deze professionals. Het doel van het eerste onderzoek is het verkennen van een online leeroplossing voor samenwerkend leren gericht op praktisch opgeleide zzp'ers in Nederland werkzaam binnen sectoren verbonden aan de energietransitie.

Daarom was de hoofdonderzoeksvraag:

“Hoe moet een online instrument voor samenwerkend leren worden ontworpen om praktisch opgeleide zzp'er voor te bereiden voor de energietransitie in Nederland?”

De drie eerste fasen van de aanpak van toegepast ontwerpprincipes zijn gebruikt (Define, Ideate, Design), waardoor relevante ontwerpspecificaties konden worden geïdentificeerd.

Met name het in contact komen met zzp'ers en ze vervolgens bereid vinden om mee te werken bleek zeer uitdagend. Van de meer dan 70 direct via de telefoon benaderde zzp'ers, werkte er geen één mee aan het onderzoek. Er zijn in totaal vijf semigestructureerde interviews gehouden: 1 met een zzp'er en vier met LLO-experts, zie tabel 4.

Tabel 4 Overzicht kenmerken respondenten onderzoek

<i>Participants</i>	<i>Target Group Member</i>	<i>Expert 1</i>	<i>Expert 2</i>	<i>Expert 3</i>	<i>Expert 4</i>
<i>Nationality</i>	Dutch	Dutch	Dutch	Dutch	Dutch
<i>Age</i>	45	61	31	N. a.	50
<i>Education</i>	MBO	Energy Transition (PhD)	Energy Transition (MSc)	Work-Related Learning (MEd)	Work-Related Learning (PhD)
<i>Work Experience in the Field</i>	16 years	20 years	7 years	30 years	25 years

Door middel van kwalitatieve interviews, werden de behoeften (“requirements”) van de doelgroep voor een online leeroplossing geïdentificeerd. Op basis van de resultaten konden deze requirements

⁶ Het uitgevoerde onderzoek is officieel uitgevoerd voor het lectoraat LLO van Windesheim en omvatte meer dan alleen hetgeen hier besproken wordt. Een deel van het uitgevoerde onderzoek valt buiten de scope van deze rapportage en wordt daarom niet besproken.

worden gecategoriseerd in de thema's "tijd", "budget", "waarde", "samenwerking" en "gemak". Deze zullen nu kort worden toegelicht:

Tijd

De leeroplossing moet flexibel zijn om in de drukke schema's van de doelgroep te passen. Er is behoefte aan intensieve leerperiodes, bijvoorbeeld een volledige week, en het maximaliseren van leerresultaten binnen beperkte tijd.

Budget

De doelgroep geeft de voorkeur aan een volledig gratis cursus om snel te beginnen. Experts raden echter aan een kleine bijdrage te vragen, omdat dit de motivatie vergroot om de cursus af te ronden. De cursus moet betaalbaar zijn, met prijzen tussen de €150-200 voor een tweedaagse cursus en maximaal €1.000 voor een vierdaagse cursus.

Waarde

Experts benadrukken het belang van praktijkgerichte, probleemoplossende leerervaringen. De tool moet up-to-date blijven met nieuwe technologieën en ook het bieden van algemene kennis wordt waardevol gevonden, omdat het de doelgroep helpt meer holistisch te kijken en bijvoorbeeld verschillende technologieën te verbinden, zoals zonnepanelen en warmtepompen. Certificering, kennis die waarde toevoegt voor klanten en permanente toegang tot de leeromgeving zijn ook belangrijk voor de motivatie van de doelgroep.

Samenwerking

Sociale ondersteuning (ruggensteun) en druk van collega's, vrienden of familie kan de motivatie verhogen. Begeleiding en interactie in de leeromgeving zijn volgens experts belangrijk voor betrokkenheid en effectiviteit.

Gemak

De leeroplossing moet overal toegankelijk zijn en het leermateriaal in korte, behapbare modules aanbieden om de complexiteit te verlagen.

Vervolgens zijn door uitgebreid literatuuronderzoek en aanvullende interviewanalyse microlearning-community's, virtuele klaslokalen, samenwerkingswiki's, leergemeenschappen en hologrammen vastgesteld als potentieel geschikte leeroplossingen. Daarbij zijn Talent Cards, LearnWorlds, Nuclino, Microsoft 365, en Fectar geïdentificeerd als geschikte softwareleveranciers voor het implementeren van een online leeroplossing voor samenwerkend leren voor zzp'ers.⁷ Vervolgens zijn de mogelijke leeroplossingen afgezet tegen de verkregen requirements en is gekeken in hoeverre er aan een behoefte wordt voldaan.

Geen enkele leeroplossing is op zichzelf passend bevonden. De resultaten suggereren dat het combineren van microlearning communities, virtuele klaslokalen en collaboratieve wiki's de meest geschikte aanpak is, die aan alle vastgestelde vereisten voldoet. Microlearning-communities bieden korte, behapbare leermomenten binnen een sociale leeromgeving, virtuele klaslokalen stellen deelnemers in staat om in real-time interactie te hebben met docenten en mededeelnemers, en

⁷ Zie respectievelijk de volgende websites <https://www.talentcards.com/>; <https://www.learnworlds.com/>; <https://www.nuclino.com/>; <https://www.microsoft.com/nl-nl/microsoft-365?market=nl;en> <https://fectar.com/>.

wiki's fungeren als collaboratieve platforms waar kennis continu wordt gedeeld en bewerkt door de gebruikers. Bovendien zou het integreren van AR "hologrammen" (projectie van 3D-beelden) extra waarde kunnen bieden om de geleerde lessen toe te passen in de praktijk.

Onderzoek 2: Wat zijn de belangrijkste behoeften ten aanzien van een online leeroplossing voor zzp'ers en wat is hun belangrijkste motivatie om te leren?

In het tweede onderzoek is de doelgroep (omwille van het vinden van respondenten) uitgebreid naar praktisch opgeleide zzp'ers in zowel Nederland als Duitsland werkend binnen sectoren gerelateerd aan de energietransitie.

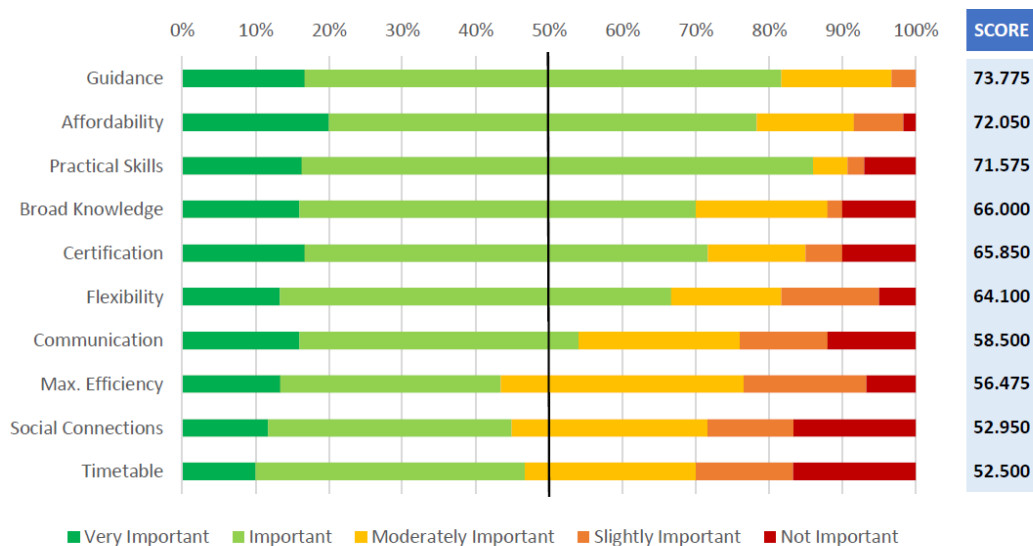
De hoofdvraag was:

Hoe moet een digitale leeroplossing (bestaande uit een microlearning community, een virtual classroom en een wiki) worden (her)ontworpen voor zzp'ers in Nederland en Duitsland om aan hun eisen te voldoen, de leereffectiviteit te maximaliseren en een snelle implementatie en verspreiding mogelijk te maken?

Enkele deelvragen binnen dit onderzoek zijn relevant voor ons onderzoek en zullen daarom hier worden besproken; een deel valt buiten de scope van ons onderzoek en zal derhalve niet worden besproken. Daarbij ligt de focus op het benoemen van de vereisten ten aanzien van een online leeroplossing voor zzp'ers en het in kaart brengen wat hun motivaties om te leren zijn.

Uit het eerste extra oriënterende onderzoek kwam dat een digitale leeroplossing bestaande uit een microlearning community, een virtual classroom en een wiki het beste pasten bij de doelgroep. Als basis voor het prioriteren van de behoeften en drijfveren van de doelgroep, werd een beschrijvende enquête gehouden onder 60 ambachtslieden uit Nederland (40) en Duitsland (20), representatief voor de doelgroep, maar soms nog in opleiding (17) en sommigen (10) hadden een hogere opleiding dan MBO genoten.

De gevonden vereisten uit het eerste onderzoek zijn kritisch bekeken, soms samengevoegd, vertaald in stellingen en voorgelegd aan de respondenten. Zij hebben de stellingen beoordeeld op mate van belangrijkheid. Elke beoordeling creëerde een waarde; 1 voor enigszins belangrijk en 4 voor zeer belangrijk. Op basis van de totaalscore per requirement kon een ordening worden aangebracht, zie Figuur 2 voor de resultaten.



Figuur 2 mate van belangrijkheid van de requirements

De belangrijkste vereisten (requirements) aan de online leeroplossing die gevonden zijn:

- Begeleiding gedurende de gehele leerervaring,
- Betaalbaarheid,
- Het leren van praktisch toepasbare vaardigheden,
- Het leren van brede kennis over de energietransitie en
- De mogelijkheid om certificaten te behalen.

Hoewel flexibiliteit en communicatie door de respondenten van de enquête nog steeds als belangrijk werden beschouwd, werden maximale efficiëntie, communicatie tussen lerenden en het aanbieden van een rooster slechts matig belangrijk geacht.

Ook is de motivatie om te leren onderzocht. De belangrijkste motivatoren van de respondenten om een nieuwe vaardigheid te leren, waren persoonlijke voldoening (65 %), een hoger inkomen (55 %), een sterkere marktpositie (53 %) en bijdragen aan de samenleving (36 %).

4.2 Verschillen tussen respondenten

In de onderzoeksresultaten komen enkele duidelijke verschillen naar voren tussen de antwoorden van respondenten. Dit is niet vreemd, ze zijn immers verbonden aan diverse rollen en bijbehorende perspectieven. Welke verschillen tussen die 'rollen' zijn interessant?

Werkgevers focussen veelal op capaciteit en praktische implementatie van ontwikkelingstrajecten voor medewerkers. Ten aanzien van zzp'ers focussen HR-managers zich op praktische inzetbaarheid en de kosten van zzp'ers versus medewerkers in loondienst. Ze benadrukken de operationele en

strategische voordelen van het werken met zzp'ers, zoals flexibiliteit in het personeelsbestand en het inhuren van specifieke vaardigheden voor projecten.

Loopbaanprofessionals en **kennisinstellingen** leggen meer de nadruk op individuele begeleiding van medewerkers en zzp'ers en het breder ontwikkelen van competenties, inclusief een focus op vaardigheidsgericht (skills) onderwijs en de ontwikkeling van soft skills.

Vertegenwoordigers van sociale partners lijken een brug te slaan tussen deze twee benaderingen door zowel de leercultuur binnen branches te ondersteunen als de collectieve vooruitgang te faciliteren. Ten aanzien van zzp'ers belichten ze de sociale en economische aspecten van het werken als zzp'er, inclusief zorgen over gelijke arbeidsvoorwaarden en sociale bescherming.

Opvallend is dat er een **gemeenschappelijk inzicht** is dat 'feeling' van leidinggevenden en aandacht voor leeftijdsdiversiteit kritische componenten zijn in de effectiviteit van persoonlijke begeleiding en ontwikkeling van medewerkers. Ook lijkt er een brede overeenstemming te zijn over het belang van het ondersteunen van de professionele en persoonlijke ontwikkeling van zzp'ers om hen effectief te integreren in een veranderende arbeidsmarkt.

Deze bevindingen illustreren de noodzaak van een geïntegreerde benadering waarbij alle belanghebbenden hun krachten bundelen om effectieve persoonsgerichte oplossingen te bieden die inspelen op de diverse en veranderende behoeften van medewerkers en zzp'ers in de context van een snel evoluerende arbeidsmarkt.

4.3 Opvallende zaken zzp'ers

Bovenstaande resultaten gaan vooral over medewerkers. Tijdens de interviews van fase 2b was de insteek om ook te praten over praktisch opgeleide zzp'ers.

Zzp'ers worden wel ingehuurd, bijvoorbeeld vanwege hun specifieke kennis die niet aanwezig is binnen de eigen organisatie. Vanuit LLO-perspectief biedt dit kansen voor de organisatie: het zorgt ervoor dat de organisatie toegang krijgt tot gespecialiseerde vaardigheden zonder dat ze deze intern hoeven te ontwikkelen, waarbij er kansen zijn om deze kennis te delen met medewerkers. Uit de interviews blijkt echter niet dat dit ook gebeurt.

Al gauw bleek echter dat er bij de meeste geïnterviewden weinig ervaring is met, en kennis is over het stimuleren van scholing bij zzp'ers. Er kunnen uiteenlopende redenen hiervoor zijn, één respondent licht toe waarom hij weinig zicht heeft op zzp'ers: *"Die worden ingehuurd, daar heb ik wel weinig mee te maken, omdat dat niet valt onder HR. Die valt dan onder inkoop, [...]. Het zijn eigenlijk geen mensen. Het zijn bedrijfjes, de mens spreek ik niet. [...] Het is op eigen initiatief dat ik ze ken."* Een ander zegt het volgende: *"Hebben we in ons werk ook te maken met praktijkopleiders zzp'ers? Ja, want wat zie je in de markt en zeker in het stukje... tekort aan technisch personeel, is dat de beste praktijkopgeleide monteurs voor zichzelf beginnen dus echt als zzp'er. Dus daar maken wij ook veel gebruik van om daar een samenwerking mee op te zoeken."* Een vertegenwoordiger vanuit sociale partners geeft aan dat zzp'ers voor bedrijven vaak duurder zijn dan medewerkers: *"Dus op het moment dat ik een technisch bedrijf spreek, en dat maakt niet uit of dat nou een installatiebedrijf is of een bedrijf wat met waterstof bezig is of een bouwbedrijf wat circulair aan het bouwen is, dat heeft echt niet hun voorkeur, want zzp'ers zijn gewoon simpelweg duurder."* Andere respondenten onderschrijven dit laatste punt.

Er is nog een poging gedaan om met een aanvullende survey na afloop van de interviews extra informatie over scholing van zzp'ers op te halen. Dit leverde echter geen respons op, hoogstens een mail waarin werd aangegeven dat dat men er geen ervaring mee heeft.

5. Conclusies

5.1 Eigen Regie stimuleren

Er zijn verschillende mogelijkheden om de eigen regie van praktisch opgeleide medewerkers en zzp'ers te bevorderen. In deze fase van het onderzoek hebben we ons verdiept in de stimulerende en remmende factoren vanuit het perspectief van de praktijk, initiatieven en LLO-experts. Vanuit het Eigen Regie model bespreken we drie knoppen waaraan gedraaid kan worden: de bouwstenen richting, ruimte en ruggensteun. Door inzicht te krijgen in de belangrijkste factoren, kunnen we concrete aanknopingspunten bieden om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers in beweging te zetten en hun ontwikkeling te stimuleren.

Allereerst zullen de conclusies ten aanzien van de eigen regie bouwstenen vanuit werk- en organisatiecontext worden besproken. Vervolgens zullen de onderzoeksvragen worden beantwoord.

Richting:

Externe, richtinggevende factoren creëren volgens de respondenten een omgeving waarin medewerkers gemotiveerd worden om hun vaardigheden aan te passen aan de veranderende eisen van de arbeidsmarkt. Een stimulerende werking lijkt uit te gaan van zicht op toekomstige ontwikkelingen binnen het vakgebied, zoals zicht op kansrijke beroepen. Dit stimuleert medewerkers om gerichte loopbaankeuzes te maken. Medewerkers bewust maken van veranderingen in hun vakgebied en de consequenties daarvan op hun loopbaan helpt hen ook om eigen regie te (laten) nemen. Medewerkers kunnen hierin actief meegenomen worden; loopbaanprofessionals en werkgevers kunnen hen hierin betrekken en begeleiden. Door gerichte keuzes en duidelijke ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, kunnen werkgevers een ontwikkelrichting aangeven en leergierigheid aanwakkeren. Passende, duidelijke en praktische communicatie en kleine, overzichtelijke ontwikkelstappen hebben volgens de respondenten een positieve invloed op motivatie en betrokkenheid.

Verder kwam naar voren dat werkgevers worstelen met veel uitdagingen, zoals arbeidsmarktcrapte, wat de investering in ontwikkeling negatief kan beïnvloeden. Maatwerk in opleidingsaanbod voor een werkgever kan medewerkers een duidelijke ontwikkelrichting bieden. Een remmende factor is echter het vaak ontbreken van certificering bij dit soort maatwerk, wat bredere erkenning van de opleiding beperkt. Een remmend factor voor medewerkers is volgens respondenten dat de praktisch opgeleiden zich niet altijd bewust zijn van (toekomstig) veranderingen in hun werk.

Voor zzp'ers geldt dat zij vaker zelf richting bepalen en het initiatief nemen voor hun professionele ontwikkeling, gedreven door de behoefte om hun diensten uit te breiden of om binnen hun carrière te switchen naar wat nieuws. Maar ook verplichte scholing, zoals het behalen van bepaalde keurmerken, kunnen scholing stimuleren. Daarnaast blijkt dat zzp'ers door werkgevers veelal niet duurzaam ingezet worden, wat belemmerend is voor hun ontwikkeling.

Ruimte:

Luisteren naar de wensen van medewerkers ('echte aandacht') en het creëren van ruimte voor medewerkers om eigen regie te nemen over hun ontwikkeling is volgens de respondenten van

belang. Dit omvat tijd, middelen en autonomie. Daarnaast spelen financiële mogelijkheden en overwegingen een belangrijke rol bij het creëren van ruimte voor ontwikkeling. Een stimulerende werking lijkt uit te gaan van de focus op een prettige, veilige werksfeer en een goede leercultuur. Dit wordt vaak gekoppeld aan goed werkgeverschap: ruimte voor actie, ruimte om te experimenteren, kleine stappen te zetten, en de mogelijkheid om gezamenlijk te leren en te reflecteren.

Niet altijd is duidelijk welke financiële middelen er via bijvoorbeeld subsidies beschikbaar zijn, maar ook de tijdelijkheid van de steun door subsidies wordt als belemmerend ervaren. Daarnaast beperkt een standaardaanbod van ontwikkelingsmogelijkheden de eigen regie van medewerkers, wat leidt tot een gebrek aan aansluiting bij hun individuele behoeften, wensen en voorkeuren.

Uit de interviews komt duidelijk voren dat het van belang is om te begrijpen wat de behoeftes zijn van een werknemer en alleen die (flexibele) scholing aan te bieden die daadwerkelijk nodig is voor *én aansluit bij de wensen van de werknemer*.

Voor zzp'ers geldt dat zij niet alleen geremd worden door hoge kosten, maar ook door gebrek aan tijd, risicoaversie en een gebrek aan organisatorische steun. De aanwezigheid van (co) financieringsmogelijkheden (zoals vouchers) kan voor zzp'ers een stimulans zijn om zich verder te ontwikkelen.

Ruggensteun:

Uit de interviews komt eensgezindheid naar voren over het belang dat wordt gehecht aan steun van leidinggevenden voor het motiveren, begeleiden en behouden van medewerkers. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat ruggensteun, waaronder de support, stimulans en positieve benadering van leren en ontwikkelen, een cruciale rol speelt in de motivatie en ontwikkeling van medewerkers. Goede communicatie en het gevoel 'gezien' te worden, vooral bij fysieke afstand zoals werken op locatie, versterken het vertrouwen en de betrokkenheid van medewerkers. Om deze ruggensteun te kunnen geven, komt uit de interviews naar voren dat het (voor leidinggevenden) waardevol is om:

- Het individuele gesprek gericht op persoonlijke begeleiding en loopbaanadvies aan te gaan;
- Een informeel gesprek te kunnen voeren over de loopbaan;
- Aandacht te hebben voor diversiteit en maatwerk door bijvoorbeeld testen en vragenlijsten af te nemen;
- Ruimte voor ontwikkeling te bieden in kleine stappen.

Verder komt naar voren dat organisaties met een bedrijfscultuur waarin een sterke nadruk op het persoonlijke en mensgerichte ligt en waar geïnvesteerd wordt in het welzijn en de ontwikkeling van medewerkers, minder verloop ervaren.

Daarnaast blijkt dat het bieden van ondersteuning in de werkomgeving een positieve impact heeft op de motivatie van medewerkers om zich te ontwikkelen. De betrokkenheid van sociale partners en de sector, evenals samenwerking tussen bedrijven onderling, wordt door de geïnterviewden als stimulans voor de ontwikkeling van medewerkers (indirect) gezien, onder andere omdat via de werkgever de werknemer bereikt kan worden.

Voor zzp'ers is het belangrijk dat zij de ondersteuning krijgen om hun professionele ontwikkeling zelf vorm te geven, maar dat ook zij profiteren van meer toegankelijke financiële- en netwerkondersteuning. Zzp'ers worden wel gezien als het gaat om sociale activiteiten, zoals borrels, maar uit de interviews blijkt dat ze door werkgevers nauwelijks bij LLO-activiteiten betrokken worden. Sociale partners erkennen tijdens de interviews de toenemende aanwezigheid van zzp'ers op de arbeidsmarkt en pleiten voor aanpassing van het beleid en de ondersteuning om zo doorlopende ontwikkeling (beter) te stimuleren.

Remmende factoren hebben onder andere te maken met de wijze waarop momenteel steun georganiseerd is, zoals de wens om meer of andere overheidssteun te krijgen. Daarnaast kan een negatieve beeldvorming rondom de energietransitie in de privésfeer belemmerend werken ten aanzien van de bereidheid om zich te ontwikkelen.

5.2 Beweging creëren: wat werkt wel en niet?

Maatschappelijke transitie zorgen ervoor dat de vraag naar specifieke vaardigheden verschuift. Voor de energietransitie geldt dat er behoefte is aan (nieuw) opgeleide vakmensen. In fase 1 is gekeken vanuit het perspectief van de medewerker en zzp'er hoe voor hen eigen regie gedrag gestimuleerd en geremd kan worden. In fase 2 is dezelfde vraag onderzocht, maar dan vanuit het perspectief van de praktijk, experts en initiatieven gericht op initiatieven die nu al worden ingezet om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers voor de energietransitie in beweging te krijgen. Hierboven zijn de belangrijkste conclusies voor de drie bouwstenen beschreven, voornamelijk vanuit het perspectief van de medewerker. Nu is het tijd om antwoord te geven op de volgende twee onderzoeksvragen: wat kan worden geconcludeerd op basis van de ervaringen uit de praktijk? Wat werkt stimulerend en remmend om die beweging bij praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers bevorderen? Daarbij staan de volgende twee onderzoeksvragen centraal:⁸:

- *Wat stimuleert en remt **bedrijven** om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers te stimuleren om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie?*

- *Wat stimuleert en remt **sociale partners, opleidingsinstellingen** en **overheid** om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers te stimuleren om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie?*

Het onderzoek laat zien dat een aantal factoren bedrijven, sociale partners, opleidingsinstellingen en overheid **stimuleert** om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers aan te moedigen om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie.

⁸ De onderzoeksvragen zijn elk vanuit een ander perspectief opgesteld. Voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen zijn de verschillende perspectieven echter niet strikt gescheiden. Dit komt doordat initiatieven en de sociale partners vaak ook het perspectief van bedrijven meenemen en vertegenwoordigen. Daarom handhaven zij indirect ook het bedrijfsgerichte perspectief. Waar relevant, worden ze wel apart benoemd.

Zo wordt aangegeven dat **toekomstgerichtheid**, zoals het bezig zijn met strategisch personeelsbeleid, van belang is voor werkgevers om aan de slag te gaan met de ontwikkeling van medewerkers. Hoe bewuster de medewerker daarbij wordt gemaakt van de toekomstige veranderingen en kansrijke beroepen, hoe eerder deze aangemoedigd wordt om zich te gaan ontwikkelen. Door aan te sluiten op **veranderende regelgeving** en door opleidingsaanbod **af te stemmen op de behoefte** van werkgevers krijgen medewerkers een duidelijke ontwikkelrichting. De resultaten laten namelijk zien dat gepersonaliseerde ontwikkel- en leertrajecten, voor werknemers en werkgevers, stimulerend werkt om praktijkopgeleide medewerkers in beweging te laten komen. Door een **gepersonaliseerde aanpak** te hanteren, kunnen werkgevers niet alleen de motivatie (willen) en betrokkenheid van medewerkers vergroten, maar ook de mogelijkheden voor (individuele) groei binnen de eigen organisatie verbeteren. **Vraaggestuurde facilitering en ontwikkeling van leertrajecten** en externe ondersteuning door bijvoorbeeld jobcoaches kan de druk op ondernemers verlichten.

Ook **op de hoogte zijn** van beschikbare financiële middelen zoals subsidies en het kunnen vinden van financiële ruimte kan stimulerend werken. Daarnaast is de aansluiting bij de opleidingsbehoefte en dagelijkse praktijk van de medewerker van belang. Dit zorgt ervoor dat de nieuwe vaardigheden direct toepasbaar zijn in hun dagelijkse werkzaamheden.

Daarnaast spelen **goed werkgeverschap** en **flexibele leermogelijkheden** een belangrijke rol. Bedrijven willen zich onderscheiden als goede werkgevers door onder andere flexibele leermogelijkheden te bieden en te investeren in het welzijn van medewerkers. Dit draagt bij aan een sterke bedrijfscultuur en verhoogt de tevredenheid en loyaliteit van medewerkers (lager personeelsverloop). Het bieden van de mogelijkheid om te experimenteren en medewerkers de (werk)tijd geven om zich te ontwikkelen wordt ook als stimulerend benoemd, bijvoorbeeld om innovatie verder te stimuleren. Door **goede gesprekken** tussen medewerkers en leidinggevendenden voelen medewerkers zich gezien en gesteund, wat hun motivatie om zich te ontwikkelen en betrokkenheid bij de organisatie vergroot.

Ook samenwerking met en steun vanuit het werkveld, werkt stimulerend. Hierbij kunnen werkgevers elkaar inspireren en ondersteunen, zowel ten aanzien van ontwikkeling als behoud (binnen de branche). **Duidelijke communicatie** over de voordelen, noodzaak en mogelijkheden van bijscholing motiveert werkgevers om te investeren in ontwikkeling van werknemers. Naast het bieden van financiële steun is het waarborgen van de continuïteit van het bedrijf daarbij van belang door deze elementen te integreren, kunnen bedrijven en initiatieven een stimulerende omgeving creëren die bijdraagt aan de voortdurende ontwikkeling van zowel hun medewerkers en de organisatie als geheel.

Voor zzp'ers geldt daarnaast dat een opdrachtgever hen kan stimuleren om zich te ontwikkelen door met hen **in gesprek te gaan** over loopbaanperspectieven. Meer **aandacht** voor hun groeiende rol in de arbeidsmarkt kan ervoor zorgen dat doorlopende ontwikkeling (beter) kan worden gestimuleerd. Daarnaast geldt voor zzp'ers ook dat **financieringsmogelijkheden** een belangrijke stimulerende factor is om aan de slag te gaan met scholing. Voor zzp'ers geldt dat de behoefte om hun diensten uit te breiden, vereisten voor officiële certificering om bepaalde diensten te mogen leveren of een carrièreswitch stimulerend werken om de weg naar scholing te vinden. In een extra onderzoek wordt dit deels onderschreven, maar blijkt dat persoonlijke voldoening ook ontwikkelactiviteiten stimuleert.

Er is ook in twee oriënterende onderzoeken onderzocht op welke wijze een digitale leeroplossing een oplossing kan bieden voor zzp'ers. De volgende vereisten aan een digitale leeroplossing voor zzp'ers kwamen daarbij uiteindelijk naar voren als meest belangrijk (requirements): het bieden van begeleiding gedurende de gehele leerervaring, zorgen dat het betaalbaar is, de mogelijkheid hebben om zowel praktisch toepasbare vaardigheden te leren als brede kennis over de energietransitie en de mogelijkheid bieden om certificaten te behalen.

De resultaten van het onderzoek geven ook houvast voor het ontwerp van een digitale leeroplossing. Uitgaande van een match met de vereisten is namelijk gevonden dat een digitale leeroplossing voor zzp'ers het beste een combinatie kan zijn van een aantal bestaande online leeroplossingen, namelijk de combinatie van een microlearning community, een virtual classroom en een wiki. Microlearning communities bieden korte, behapbare leermomenten binnen een sociale leeromgeving, virtuele klaslokalen stellen deelnemers in staat om in real-time interactie te hebben met docenten en mededeelnemers, en wiki's fungeren als collaboratieve platforms waar kennis continu wordt gedeeld en bewerkt door de gebruikers.

Het onderzoek laat daarnaast zien dat een aantal factoren bedrijven, sociale partners, opleidingsinstellingen en overheid **remt** om praktijkopgeleide medewerkers en zzp'ers aan te moedigen om in beweging te komen voor (ver)nieuw(de) banen voor de energietransitie.

Zowel een **overschot aan werk** als een **gebrek aan werk** kunnen investeringen in ontwikkeling van medewerkers beperken. Te weinig **zicht op toekomstige veranderingen** werkt ook remmend voor de loopbaanontwikkeling. Daarnaast is **onduidelijkheid** over (toekomstige) regelgeving een belemmering om te investeren in de ontwikkeling van medewerkers. Het is volgens respondenten van belang dat werkgevers een **duidelijk doel** hebben: het prioriteren van ontwikkeling staat niet altijd op de eerste plaats. Zo kwam naar voren dat werkgevers worstelen met veel uitdagingen, zoals arbeidsmarktkrapte, wat de investering in ontwikkeling negatief kan beïnvloeden.

Ook de **afwezige officiële certificering** van bepaalde maatwerkopleidingen kan remmend werken. Respondenten geven aan dat **te weinig kennis over de financiële mogelijkheden** en het daardoor onvoldoende kunnen vinden van financiële ruimte remmend werkt. Ook **standaard aanbod van traditionele scholing** kan een drempel vormen voor medewerkers om gemotiveerd te raken. Werkgevers hebben niet altijd **tijd of mogelijkheden** voor extra ondersteuning om dit op te pakken.

Ook **direct resultaat** is belangrijk om medewerkers deel te laten nemen aan ontwikkelingstrajecten: door te veel te reflecteren en te praten ontstaat een gevoel van tijdverspilling.

Uit de resultaten is af te leiden dat zzp'ers meestal wel **richting** lijken te hebben voor eigen regie, maar een gebrek aan **ruimte** en **ruggensteun** ervaren. Werkgevers blijken vaak geen zicht te hebben op de ontwikkeling van de zzp'er; er lijkt een **gebrek** te zijn **in ervaring** in het stimuleren van ontwikkeling van praktisch opgeleide zzp'ers bij de geïnterviewden. Het gebeurt wel, maar input hierover is beperkt. Dit impliceert dat er behoefte is aan meer structurele en toegankelijke ondersteuning om de participatie en effectiviteit van (bij)scholing voor zzp'ers te verbeteren.

Samenvattend kunnen we concluderen dat de resultaten van fase 2 de bevindingen van fase 1 verdiepen en verrijken, waarbij duidelijke overeenkomsten zichtbaar zijn tussen wat medewerkers en zzp'ers aangeven en wat de praktijk over hen zegt.