PROOF adviseurs

Twentse visie en agenda Leven Lang Ontwikkelen

Een actieve leercultuur voor alle inwoners, bedrijven en instellingen

12 oktober 2021

PROOF Adviseurs bv
Postbus 2704
3000 CS Rotterdam

info@proofadviseurs.nl
(+31)850471007
proofadviseurs.nl

rabo NL43RABO0303425660
btw NL8550.87.250.B01
kvk 63089068

Twentse visie en agenda Leven Lang Ontwikkelen

Een actieve leercultuur voor alle inwoners, bedrijven en instellingen

Colofon

Titel:	Twentse visie en agenda Leven Lang Ontwikkelen: een actieve leercultuur voor alle inwoners, bedrijven en instellingen
Auteurs:	Henk Bakker, PROOF Adviseurs
	Ilse Roos, PROOF Adviseurs
	Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs
Datum:	12 oktober 2021
Kenmerk:	2021.018

Uitgegeven door PROOF Adviseurs, in opdracht van Bestuurlijk Werkbedrijf Twente

Inhoud

Colofon 1
Management samenvatting 4
1. Inleiding 7
1.1 Aanleiding en doel 7
1.2 Onderzoeksaanpak 7
2. Leven lang ontwikkelen 10
2.1 Wat verstaan we onder LLO? 10
2.2 Er staat veel op het spel 10
2.3 Een integrale aanpak is nodig: leer- en ontwikkelcultuur 12
..... 13
3. Twente 14
3.1 Inleiding 14
3.2 Karakteristieken en kengetallen 14
3.2.1 Regionale arbeidsmarkt 14
3.2.2 Werkloosheid in Twente 15
3.3 Voor LLO relevante samenwerkingsverbanden en platforms 15
3.4 Voor LLO relevante agenda's en initiatieven in Twente 17
4. Perspectieven van de verschillende stakeholders 22
4.1 Inleiding 22
4.2 Algemeen: rode draden 22
4.3 Specifieke accenten 24
4.4 Analyse en conclusies 26
4.4.1 Uitgangssituatie gunstig 26
4.4.2 Anderzijds uitdagingen 27
4.4.3 Gewenst: sturen op en organiseren van samenhang 27
4.4.4 Gedragen uitgangspunten Twentse visie en agenda 28
..... 29
5. Twentse visie 30
5.1 Routekaart realisatie LLO 30
5.2 Voorgestelde Twentse visie 30
..... 31
6. Actieprogramma Leven Lang Ontwikkelen Twente 32
6.1 Randvoorwaarden realisatie Twentse visie 32
6.2 Twentse actie agenda LLO 34
6.3 Negen samenhangende acties 35

Managementsamenvatting

Management samenvatting

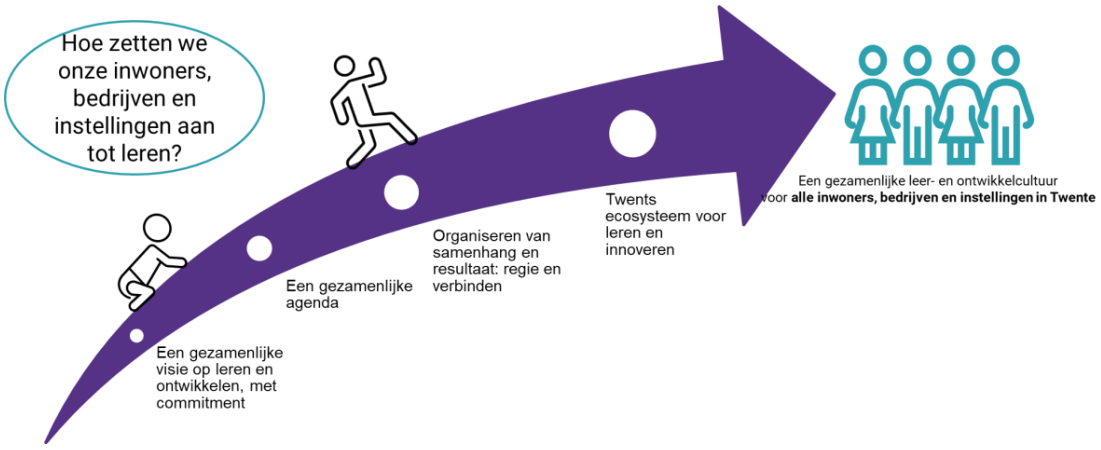
"In Twente investeren we al heel lang in een goed arbeidsmarktbeleid en in goede sociaaleconomische voorzieningen voor inwoners, bedrijven en instellingen. Daarbij hanteren we maatwerk, onder andere door rekening te houden met het grote aandeel mkb bedrijven in Twente en de doe-cultuur die ons kenmerken. Maar door de snelheid van veranderingen in economie, technologie en demografie is er meer nodig.

Daarom gaan we er nog meer voor zorgen dat onze inwoners, bedrijven en instellingen zich steeds goed kunnen blijven ontwikkelen qua kennis, vaardigheden en ervaring. Zo blijven zij wendbaar, productief, duurzaam inzetbaar en innovatief. We dagen bedrijven, instellingen en inwoners uit om zelf regie te nemen bij het zorgen voor en meedoen aan ontwikkeling, scholing en training.

Daarbij kunnen ze rekenen op passende ondersteuning door werkgeversorganisaties, vakbonden, onderwijsinstellingen en overheden in Twente die daar gezamenlijk de schouders onder zetten. In Twente stimuleren we zo met elkaar actief een klimaat van doen èn leren."

Dat is de gezamenlijke visie van partners in Twente, zoals voorgesteld op basis van het onderzoek dat van mei tot en met september 2021 in opdracht van het Bestuurlijk Werkbedrijf is

Een sterk participatief onderzoek. In cocreatie (interviews, sessies, survey) met een groot aantal stakeholders in Twente is geanalyseerd wat er voor nodig is om in Twente een actieve leer- en ontwikkelcultuur te ontwikkelen. Op basis van de analyse van ervaringen, opvattingen en behoeften van de diverse stakeholders in Twente ontvouwt zich de volgende routekaart:



Op basis van een gezamenlijke Twentse visie op leren en ontwikkelen, met commitment van alle partners, moet volgens de betrokkenen in de komende jaren een integrale aanpak met vier speerpunten en negen samenhangende acties worden uitgevoerd.

De voorgestelde speerpunten zijn:

- Samen zorgen voor een groot bereik.
- Samen zorgen voor duidelijkheid (eenduidigheid en toegankelijkheid) naar inwoners, bedrijven en instellingen toe.
- Samen zorgen voor een goed, passend aanbod voor LLO in Twente.
- Een duurzame aanpak, met aandacht voor de uitvoering waar de operationele samenwerking voor LLO soepel, ontschot en helder moet verlopen.

De voorgestelde negen concrete acties, die tezamen de Twentse agenda voor Leven Lang Ontwikkelingen vormen, zijn:

GROOT BEREIK	
1	Communicatie voor bewustwording en op weg helpen: eenduidig en activerend, via diverse kanalen
2	Versterking eigen regie en vermindering afhankelijkheden door een eigen online ontwikkelomgeving
3	Veel meer halen uit alle contacten met inwoners, bedrijven en instellingen: benutten voor stimuleren LLO
4	Gebruik maken van bestaande netwerken, zoals branches, O&O fondsen en werkgeversnetwerken
DUIDELIJKHEID	
5	Bestaande info- en adviespunt (LWL) breed promoten. LWL zorgt voor toerusting andere 'vindplaatsen'
6	Aanbod op websites eenvoudig te vinden voor inwoners, bedrijven en uitvoering. Eenduidig en verbonden
7	Goed ingerichte infrastructuur ontwikkeling en uitvoering arrangement en projecten (geoliede machine)
GOED, PASSEND AANBOD VOOR LLO	
8	Marktvraag in beeld en gedeeld. Basis voor doorontwikkeling aanbod. Elkaar daarin stimuleren en helpen
DUURZAME RESULTATEN EN VERNIEUWING	
9	Een lerende omgeving voor professionals en breder via op leren, samenwerking en innovatie gerichte Learning Communities

Randvoorwaarden om deze agenda samenhangend, duidelijk, efficiënt en resultaatgericht te voeren zijn:

- Voortbouwen op en inzetten van de al aanwezige goede voorzieningen in de Twentse arbeidsmarktinfrastructuur. Zo is het Leerwerkloket Twente met haar Plus-status niet voor niets een van de drie koploperregio's in Nederland en is het Twents Fonds voor Vakmanschap niet voor niet een voorbeeld voor diverse andere regio's geweest om ook een dergelijke voorziening van en voor de inwoners in de regio te stimuleren op het vlak van scholing en training.
- Regie door het Bestuurlijk Werkbedrijf. In afstemming met andere platforms die ook met delen van de LLO agenda bezig zijn (zoals Twente Board), maar als centraal bestuurlijk regisseur verantwoordelijk voor de monitoring, sturing en doorontwikkeling van de Twentse agenda voor LLO. Met belangen en mogelijke issues en obstakels open op tafel, passend bij het vruchtbare ecosysteem voor arbeidsmarkt en economie dat Twente is en verder wil ontwikkelen.
- Organiseren van samenhang en resultaten door coördinatie en ondersteuning (programmamanagement) door de centrumgemeente.
- Zorgen voor een goede kennisdeling- en samenwerkingsomgeving voor de uitvoering, waardoor de operationele samenwerking in lijn is met wat bestuurlijk wordt beoogd.

De uitdagingen waar inwoners, bedrijven en instellingen in Twente door alle snelle veranderingen in economie, werk, technologie en demografie voor staan zijn groot. De ambitie van partners in de regio is om met de voorgestelde visie en agenda, zoals samen met alle stakeholders tot stand gebracht, hierin iedereen in Twente maximaal op weg te helpen. Twente wendbaar en toekomstbestendig.

1. Inleiding

PROOF

1. Inleiding

1.1 Aanleiding en doel

Op 20 november 2020 heeft, op initiatief van het Leerwerkloket Twente en de centrumgemeente Enschede, in Diepenheim een heisessie plaatsgevonden. Centraal in deze sessie stond de vraag wat er – voortbouwend op al het goede in Twente– nodig is om snel tot de gewenste **echte leer-, ontwikkel- en innovatiecultuur** in de regio te komen. Geconcludeerd werd dat:

- Twente veel goede voorzieningen op het terrein van arbeidsmarkt, onderwijs en economie heeft en niet voor niets op dat vlak een heel erg goede naam in Nederland heeft, maar dat er meer nodig is: de huidige aanpak is **onvoldoende samenhangend, duidelijk en proactief**;
- een **gezamenlijke** visie op Leven Lang Ontwikkelen (LLO) nodig is, als basis voor het realiseren van een echte leer- en ontwikkelcultuur in Twente.
- Voor de ontwikkeling van LLO **regie** nodig is.

Op basis van de uitkomsten van de Heisessie heeft het Bestuurlijk Werkbedrijf aan PROOF Adviseurs om een **gezamenlijk gedragen visie en agenda voor LLO** te ontwikkelen. Voortbouwend op al het goede dat in Twente al bestaat (zoals Leerwerkloket Plus en Twents Fonds voor Vakmanschap).

Het Bestuurlijk Werkbedrijf heeft daarbij de volgende onderzoek- en ontwikkelvragen geformuleerd:

1. Inventariseer, met de landelijke pijlers[1] als uitgangspunt, waar we in Twente staan. Deze pijlers zijn: versterken en ontwikkeling van eigen individuen, stimuleren werkgevers en sociale partners, flexibiliseren aanbod voor volwassenen en stimuleren leercultuur.
2. Ontwikkel samen met de partners in Twente een gezamenlijk gedragen visie en agenda op het terrein van een Leven Lang Ontwikkelen voor Twente

Het onderzoek geeft antwoord op deze vragen en moet daarmee de basis vormen voor de genoemde gezamenlijke visie en agenda van Twente. Het belang is groot, zowel in **sociaal** (duurzame inzetbaarheid, voorkomen werkloosheid, vitaliteit), als **economisch** (innovatie, economische ontwikkeling, talent aantrekken en behouden) opzicht.

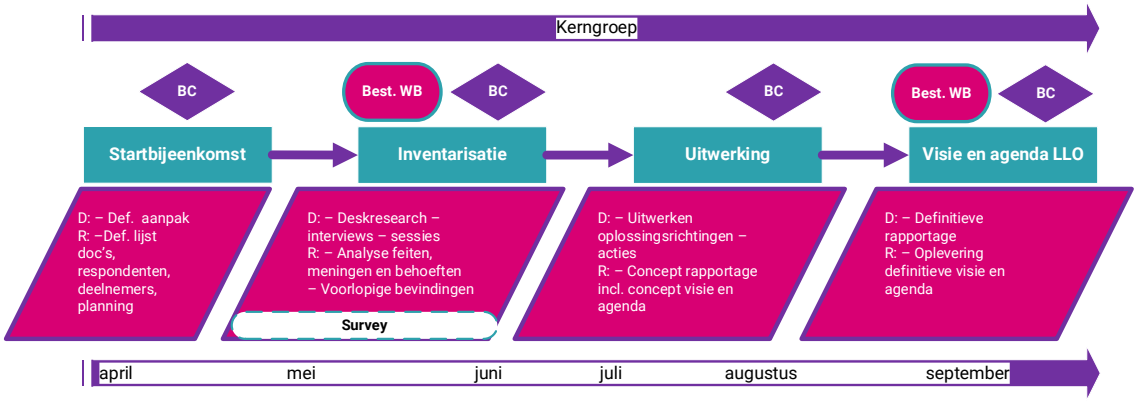
1.2 Onderzoeksaanpak

Gelet op de opdracht (komen tot een gedragen visie en agenda) is gekozen voor een sterk participatief onderzoek, met veel cocreatie met de verschillende stakeholders. Het onderzoek bestond uit drie fasen:

- Inventarisatie en analyse
- uitwerking
- ontwikkeling concept visie en agenda

Zie de volgende figuur, waarbij de (D) staat voor Doen en de (R) voor Resultaat:

[1] Voortgangsrapportage Leven Lang Ontwikkelen, nov.2020



Het onderzoek uit een combinatie van documentenanalyse, interviews en groepssessies, een survey onder ondernemers en cocreatiesessies met de begeleidingscommissie. In de separate bijlage wordt de aanpak en een overzicht van betrokkenen nader toegelicht.

In de balk onderaan in bovenstaande figuur is de planning weergegeven en de balk bovenaan betreft het frequente overleg met de kerngroep, als dagelijkse contactpersonen vanuit de begeleidingscommissie.

De namen en organisaties van de leden van de begeleidingscommissie zijn opgenomen in de bijlage.

De inventarisatiefase is grotendeels voor de zomervakantie van 2021 afgerond. De highlights van de analyse en voorlopige bevindingen zijn in twee sessies in juni besproken met de begeleidingscommissie en vervolgens uitgewerkt in de eerste concept rapportage. Deze is op 23 augustus en vervolgens op 10 september weer met de commissie besproken. Vervolgens zijn de hoofdlijnen op 15 september gepresenteerd aan en kort besproken met het Bestuurlijk Werkbedrijf, waarna tenslotte de concept eindrapportage op 6 oktober aan het Bestuurlijk Werkbedrijf is voorgelegd.

Met het RMT (Regionaal MobiliteitsTeam) is steeds afstemming geweest, met het oog op synergie tussen beide trajecten en het belang voor goede verbindingen tussen beide trajecten (LLO en crisisaanpak RMT).

2. Leven Lang Ontwikkelen

PROOF

2. Leven lang ontwikkelen

2.1 Wat verstaan we onder LLO?

Voor Leven lang ontwikkelen bestaat geen vaste definitie. LLO komt voor in allerlei verschijningsvormen waarbij het onderwerp op verschillende manieren wordt afgebakend, met verschillende accenten. Een veel gehanteerde definitie is die van bijzonder hoogleraar Leeromgeving en leerloopbanen aan de OU, Marinka Kuijpers:[2]

Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooien van kwaliteiten op basis van motieven en mogelijkheden, voor een duurzame bijdrage aan de samenleving, eigen werkomgeving, gezondheid en geluk, voor nu en de toekomst.

De essentie is: bijblijven, werkfit blijven, je blijven ontwikkelen, duurzaam inzetbaar zijn. Relevant voor talentbenutting, werkkansen, economie en maatschappij. Dit via verschillende manieren van leren, dus niet alleen via opleidingen en cursussen, maar ontwikkelen in het algemeen.

2.2 Er staat veel op het spel

De ontwikkelingen gaan sneller dan ooit, zowel economisch, technologisch als demografisch zijn er grote transities gaande. Werkenden, werkzoekenden en studenten moeten worden voorbereid op een snel veranderende arbeidsmarkt. Wanneer dit niet gebeurt kan dit uiteindelijk leiden tot stagnatie en het vastlopen van de economie. Leren stopt niet in het initiële onderwijs en het is belangrijk om hier aandacht voor te hebben. Naast het structurele belang van LLO heeft de coronacrisis ook de urgentie hiervan extra aangetoond. Door de coronacrisis is nog duidelijker geworden dat bedrijven en de beroepsbevolking veerkrachtig en wendbaar moeten worden.

Ook de economie en arbeidsmarkt veranderen sneller dan ooit. Dit brengt voor zowel individuele mensen, als bedrijven, uitdagingen met zich mee. Denk aan het behoud van werk en duurzame inzetbaarheid. En denk aan het vinden van een baan en van personeel in de juiste hoeveelheid en met passende competenties. Veel functies (gaan) veranderen of verdwijnen als gevolg van bijvoorbeeld nieuwe technologie en automatisering

Onderzoek van onder andere de Universiteit van Oxford naar het overbodig worden of juist ontstaan van nieuwe beroepen door technologie spreekt in dat opzicht boekdelen:

Top 10 van beroepen die gaan verdwijnen (met kansberekening)

Belastingadviseur (99%), Telemarketeer (99%), Chauffeur bestelwagen (98%), Makelaar (97%), Brugwachter (97%), Secretaresse (96%), Tuinman (95%), Magazijnmedewerker (95%), Accountant (94%)

Top 10 van beroepen die blijven (met kansberekening)

Audioloog (0%), Internist (0%), Pedagogisch medewerker (0%), Klinisch psycholoog (0%), Antropoloog (1%), Docent voortgezet onderwijs (1%), Loopbaanadviseur (1%), Verpleegkundige (1%), Fotograaf (2%)

Er ontstaan uiteraard, zoals onder andere de WRR aangaf, ook nieuwe beroepen. Bijvoorbeeld motion designer, dronepiloot, big data specialist, robot coach, personal brander en stadsboer.

---

[2] Kuijpers, P.M., & Draaisma D.A. (2020, juni). *Loopbaangericht Leven Lang Ontwikkelen: Economisch en zingevingsperspectief voor nu en de toekomst*. Bijzondere Leerstoel Leeromgeving & -Loopbanen.

Maar de snelle veranderingen plaatsen werkenden, werkzoekenden, bedrijven, onderwijsinstellingen en studenten voor grote uitdagingen.

Recente cijfers over LLO bevestigen de urgentie van LLO[3]:

- Praktisch opgeleiden zonder opleiding of cursus in de afgelopen 2 jaar: 68%. Middelbaar opgeleiden 51% en hoger opgeleiden 41%.
- 31% van de praktisch opgeleiden wordt niet gestimuleerd om te leren of te ontwikkelen. Middelbaar opgeleiden 24% en hoger opgeleiden 17%.
- 86% van de mensen volgt een opleiding in verband met huidige baan. Niet meer dan 14% doet dat om toekomstige arbeidsmarktkansen te vergroten.

Ook voor inwoners van Twente staat er veel op het spel:

En voor bedrijven en instellingen in Twente gaat het net zo om grote belangen: (niet) investeren in LLO beïnvloedt de bezetting, personeelsvoorziening, resultaten en zelfs het voortbestaan:

[3] Bron: *Hoewerktnederland.nl* NEA 2019, 2020

In verschillende documenten in Twente wordt hier op gewezen, bijvoorbeeld van het Bestuurlijk Werkbedrijf, van Twente Board, van het Leerwerkloket en in ook het verslag van de genoemde heisessie in november 2020, die ten grondslag lag aan dit onderzoek.[4]

2.3 Een integrale aanpak is nodig: leer- en ontwikkelcultuur

In de publicatie Samen werken aan een meer skillsgerichte arbeidsmarkt[5] wijst de Sociaal Economische Raad op het belang van een gezamenlijke, integrale aanpak van de triple helix partners. Daarbij moeten – samenhangend – onder andere de volgende **functies** adequaat ingevuld zijn:

- Een duidelijk informatiepunt voor LLO
- Een persoonlijke online omgeving
- Arbeidsmarktinformatie
- Maatwerk bij scholing

Er zijn zowel landelijk, als in de regio's, al veel initiatieven en acties om LLO echt van te grond te krijgen: van opleidingen en cursussen (waar verschillende groepen inwoners onvoldoende gebruik van maken) naar een echte **actieve leer- en ontwikkelcultuur**.

Landelijk is bijvoorbeeld sinds het Verdrag van Lissabon, ondertekend in 2009 met het oog op de ontwikkeling van een sterke kenniseconomie in Europa, geïnvesteerd in het stimuleren van een flexibel aanbod voor volwassenen in het onderwijs en zijn de Leerwerkloketten in alle regio's neergezet. Ook zijn er veel projecten, pilots, regelingen en initiatieven omtrent LLO ingezet.

Onder andere door versnelde zorgen over de impact van technologie, de economische slagkracht van Europa en door een stijgende pensioenleeftijd is recentelijk landelijk een versnelling ingezet. Er zijn adviezen uitgebracht door onder andere de WRR (2020)[6] en de commissies Sap (2017) en Borstlap (2020)[7]. Daarbij is geleerd van diverse onderzoeken, zoals de evaluatie van innovatieve arbeidsmarktprojecten in het kader van de DWSRA.[8]

Een overzicht van (interdepartementale) initiatieven is opgenomen in de Routekaart Leren en Ontwikkelen (2020), waarin de in paragraaf 1.1 genoemde vier pijlers worden onderscheiden.

Een uitgebreider overzicht van projecten, pilots, regelingen en initiatieven op het vlak van LLO is terug te vinden in de separate bijlage.

---

[4] Gyula Rychtarski (2020, December). *Talentpact TBD.* Twente Board.; Leerwerkloket Twente. (2021, Januari). *Jaarplan 2021 Leerwerkloket* Twente.; PROOF Adviseurs (2020, november). *Wat is er – voortbouwend op al het goede dat er al is – nodig om in Twente snel tot de echte leer-, ontwikkel-, en innovatiecultuur te komen, waar de snel veranderende arbeidsmarkt en economie om vragen?*, Factfinding paper heisessie Twente.
[5] Sociaal-Economische Raad. (2021). *Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt*. Inspiratiedocument SER Actie-agenda Leven Lang Ontwikkelen.
[6] Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2020). *Het betere werk: de nieuwe maatschappelijke opdracht*.
[7] Commissie regulering van werk (2020, Januari). *In wat voor land willen wij werken? Naar een nieuw ontwerp voor de regulering van werk*. Eindrapportage.
[8] Dienstverlening werkzoekenden en projecten samenwerking en regie arbeidsmarkt: Evaluatie DWSRA, Ecorys, 2020

3. Twente

3. Twente

3.1 Inleiding

Twente heeft een aantal karakteristieken, die wezenlijk zijn om rekening mee te houden. In dit hoofdstuk geven we een korte schets. Allereerst een aantal kengetallen over de regionale arbeidsmarkt. Vervolgens volgt een overzicht van voor LLO relevante gremia, voorzieningen en initiatieven in Twente, die belangrijk zijn om op voort te bouwen en gericht in te zetten voor de Twentse LLO agenda.

3.2 Karakteristieken en kengetallen

3.2.1 Regionale arbeidsmarkt

Mede door de historische achtergrond in de maakindustrie is de regio Twente een sterke mbo-economie. Deze maakindustrie varieert van bouw- en metaal- tot procesindustrie. Het aandeel mkb bedrijven in Twente is van oudsher relatief hoog. Hightech bedrijven zijn in Twente goed vertegenwoordigd: naast de regio Zuidoost Noord Brabant (Eindhoven e.o.) bevindt in de regio Twente de hoogste concentratie hightech bedrijven in Nederland.

De regio Twente bestaat uit 14 gemeenten met in totaal 638.000 inwoners. De beroepsbevolking bestond in 2020 uit 329.000 mensen. De regio Twente is iets meer vergrijsd in vergelijking met de rest van Nederland. Het opleidingsniveau van de beroepsbevolking is wel in lijn met de landelijke cijfers. Het opleidingsniveau is als volgt opgebouwd: Hoog: 32%, Middelbaar: 45%, Laag: 22% en Onbekend: 1%.

De regio Twente beschikt zowel over een groot ROC (ROC van Twente en een AOC (Zone College), als over een universiteit en hogescholen. Het aantal techniekstudies op de Universiteit Twente groeit de afgelopen vijf jaar flink door (+23%). Dit terwijl het aantal economische (-26%) en gedrag- en maatschappijstudies (-19%) steeds verder afnemen. Hiermee krijgt de Universiteit van Twente steeds meer een technisch karakter. Ruim 60 procent van het aantal studenten aan de Universiteit van Twente doet een technische studie. Ook op de hogescholen (Saxion) en het ROC van Twente stijgt het aantal techniekstudenten.

In de meest recente uitgave (september 2021) van de Arbeidsmarktmonitor van Twente (van het Kennispunt Twente [9]) blijkt dat, hoewel door de coronacrisis het aantal vacatures tijdelijk is gedaald, dit aantal vacatures in de arbeidsmarktregio Twente weer herstellende is en het **aantal online vacatures** weer fors is **toegenomen**. Eind maart 2021 kende de Twente bijna 7.500 openstaande online vacatures. Wanneer het aantal online vacatures in Twente wordt vergeleken met het aantal in Nederland doet de arbeidsmarktregio Twente het goed. “Vergeleken met begin 2020 telt Twente in juni 2021 31,4 procent meer openstaande vacatures. In Nederland is dit percentage 10,6 procent boven het niveau van januari 2020. Qua ontwikkeling volgen Twente en Nederland min of meer dezelfde lijn.”[10]

In de arbeidsmarktregio Twente zijn er vooral meer nieuwe vacatures gekomen voor bedrijfseconomische en technische beroepen. Het aantal nieuwe vacatures in deze twee beroepsklassen is in vergelijking met andere klassen aanzienlijk groot. Er is een aanwakkerende vraag naar personeel. De toename van de spanning op de arbeidsmarkt in 2020, heeft zich doorgezet naar het eerste kwartaal van 2021.

---

[9] Regio Twente, Arbeidsmarktmonitor, Arbeidsmarktmonitor - RegioTwente, geraadpleegd op 14 september 2021.
[10] Kennispunt Twente (2021,september). *Twentse Arbeidsmarktmonitor september 2021: Voor inzicht in cijfers en trends op de Twentse Arbeidsmarkt*

Eind 2020 is de spanning op de Twentse arbeidsmarkt licht toegenomen. In het eerste kwartaal van 2021 is de **spanningsindicator toegenomen** van 1,21 in Q4 van 2020 naar 1,24. De landelijke spanningsindicator ligt met 1,45 hoger dan in de regio Twente. Dit betekend dat in het eerste kwartaal van 2021 in de regio Twente iets makkelijker een vacature te vervullen was dan in gemiddeld Nederland.[11]

3.2.2 Werkloosheid in Twente

Het **aantal WW-gerechtigde** in Twente is in juni 2021 **afgenomen** naar 8046. Dit is 16,1 procent minder dan in maart 2021. In vergelijking met de rest van Nederland doet Twente het nog steeds goed. In de rest van Nederland is het aantal WW-gerechtigden in juni 1,3 procent afgenomen in vergelijking met het begin van de crisis.

Twente telde in juni 2021 555 verstrekte WW-rechten aan jongeren. In maart was dit nog 43 procent meer. Het **aantal WW-rechten onder jongeren** is sinds maart 2021 **afgenomen.** In Nederland daalde het aantal WW-rechten onder jongeren met 39,7 procent. De cijfers van Twente zijn hiermee gunstiger dan de landelijke cijfers.

In juni is de uitstroom in de WW hoger dan de instroom. In vergelijking met december 2020 is de instroom in Twente met 47% afgenomen. Landelijk is de instroom met 45,4 procent afgenomen. Verhoudingsgewijs is de instroom in Nederland in juni minder sterk afgenomen dan in Twente.

In Twente werden er per eind juni 13.509 **Participatiewet-uitkeringen** verstrekt. In vergelijking met maart 2021 is dit aantal met 1 procent gedaald. Dit waren er 138 minder dan eind maart. De toename van het aantal jongeren met een Participatiewet-uitkering is gestabiliseerd. Sinds maart is dit aantal gedaald van 1657 naar 1655 in juni. Dit is een daling van 2 uitkeringen.[12]

3.3 Voor LLO relevante samenwerkingsverbanden en platforms

Belangrijke voorbeelden van bestaande gremia, voorzieningen en initiatieven van de triple helix partners in Twente zijn (allesbehalve limitatief):

[11] Kennispunt Twente (2021,september). *Twentse Arbeidsmarktmonitor september 2021: Voor inzicht in cijfers en trends op de Twentse Arbeidsmarkt*
[12] Kennispunt Twente (2021,september). *Twentse Arbeidsmarktmonitor september 2021: Voor inzicht in cijfers en trends op de Twentse Arbeidsmarkt*

Een uitgebreider overzicht van de verschillende stakeholders (overheid, ondernemers en onderwijs), met voorbeelden van wat zij op dit moment al doen op het vlak van LLO, is opgenomen in de separate bijlage. Hier volgt een niet limitatief overzicht op hoofdlijnen.

- Het **Bestuurlijk Werkbedrijf** is tripartite samengesteld en ondersteunt en stimuleert de werking van de arbeidsmarkt. Daarbij is er bijzondere aandacht voor participatie van mensen met een arbeidsbeperking Het werkbedrijf stelt jaarlijks een marktbewerkingsplan op met daarin aandacht voor de wijze waarop de werkgeversdienstverlening is ingericht in het werkgeversservicepunt. Het werkbedrijf stelt een basispakket vast met instrumenten geldend voor de gehele regio. Daarbij worden afspraken vastgelegd met UWV hoe de verhouding is tussen de gemeentelijke instrumenten volgens de Participatiewet en de instrumenten van UWV.

- De **Twente Board** is eveneens een triple helix samenwerking waarmee de brede economie in Twente versterkt wordt. De board stimuleert onder andere het behoud en aantrekken van talent en een Leven lang ontwikkelen. Ook maakt de Board diverse projecten en initiatieven financieel mogelijk. In het Talentpact van de Twente Board is er specifiek aandacht voor LLO. De Twente Board wil investeren in het om- en bijscholen van de huidige workforce. Gestreefd wordt naar een stijging van deelname aan scholing door de Twentse beroepsbevolking. Dit onder andere door middel van een investeringsprogramma in onder andere het Twents Fonds voor Vakmanschap, Skills Twente en de diverse huizen. [13]

- Het **Leerwerkloket Twente** is operationeel vanaf 2010. Sinds 2019 heeft het Leerwerkloket een Plus status, waardoor het Leerwerkloket robuuster is geworden. Het team werkt vanuit de brede context van LLO. Het Leerwerkloket heeft 14 werknemers in dienst en werkt samen met het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid, ROC/Zone, Werkplein Twente, Twents Fonds voor Vakmanschap en 14 Twentse gemeenten. De missie van het Leerwerkloket Twente is net als in de andere 34 arbeidsmarkregio's om onafhankelijke ondersteuning te bieden op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. Door middel van nieuwe initiatieven zoals extra financiële mogelijkheden uit het Twents Fonds voor Vakmanschap, de Loopbaan APK en de Plus faciliteiten wil het Leerwerkloket de individuele ontwikkelvraag vergroten.

- Het **Twents Fonds voor Vakmanschap** is ingesteld vanwege het urgentiebesef een impuls te geven aan het verdere ontwikkelproces van de Twentse beroepsbevolking. Het Twents Fonds voor Vakmanschap heeft als doel om ook iedereen tot en met mbo niveau 4 in Twente aansluiting te laten vinden op de arbeidsmarkt. Dit willen zij realiseren door Leven lang ontwikkelen als speerpunt te nemen. Door arbeidsmarktrelevante scholing te financieren worden mensen die moeilijk toegang kunnen krijgen tot de bestaande scholing ondersteund. Ook het stimuleren van intersectorale mobiliteit, samenwerking en het innoveren van het scholingsaanbod in Twente zijn doelstellingen. Het Fonds bevat het budget voor de scholingsvouchers, de persoonlijke dienstverlening wordt grotendeels verzorgd door het Leerwerkloket, maar ook de twee loopbaanadviseurs van het Loopbaanstation worden ingeschakeld.

- Voor de uitvoering van de wet SUWI is er het **Werkplein Twente**. UWV en 14 Twentse gemeenten werken daarbij samen met SW-organisaties, ROC van Twente, Saxion en werkgevers. Door middel van deze samenwerking worden vraag en aanbod voor heel Twente samengebracht. Momenteel heeft Werkplein Twente drie fysieke vestigingen, in

[13] Twente Board, "Talentpact TBD", December 2020.

Almelo, Enschede en Hengelo. De gemeente Enschede vormt als centrumgemeente namens de 14 gemeenten de juridische entiteit.

- Om de samenwerking tussen de Triple Helix te versterken is in Twente een aantal **Twente Huizen** ingericht. Dit zijn brancheplatforms, waar overleg wordt gevoerd over de specifieke situatie van die branches en hoe de netwerken daaromheen kunnen worden ondersteund en gemobiliseerd om te zorgen voor goed werkende sectorale arbeidsmarkten. In zowel economisch, als sociaal belang. De Twente Board maakt deze Huizen financieel mogelijk. De aangesloten bedrijven leveren hun inzet in menskracht ('in kind'). Zo is, om de positie van Twente op het gebied van techniek sterk te houden, het Twents Huis van Logistiek opgestart. Het Twents Huis van de Logistiek is de voorloper van de andere huizen die in Twente georganiseerd zijn en richt zich op transport en logistiek. Naast het Twents Huis van Logistiek zijn er nog meer huizen in Twente actief, waaronder Techniekhuis Twente, Twents huis van de bouw & infra, Twents Huis van de Zorg en Twents Huis van de Voeding(s-industrie).

3.4 Voor LLO relevante agenda's en initiatieven in Twente

Belangrijke voorbeelden (allesbehalve uitputtend) van al bestaande agenda's en initiatieven in Twente, die ook voor LLO relevant zijn, zijn:

- De **samenwerkingsovereenkomst Bestuurlijk Werkbedrijf Twente** (2021-2026). Deze is onder andere gericht op het ontwikkelen van een gezamenlijke visie op LLO. De samenwerkingsovereenkomst is gesloten tussen de Twentse gemeenten, UWV, sociale partners en het beroepsonderwijs.[14]

- Uit de **HCA Lobby 2020-2025** van de regio Twente blijkt dat structureel investeren in LLO nodig is om als regio Twente hotspot te worden van (inter)nationaal talent. De ambitie is om een goed functionerende arbeidsmarkt te organiseren, waarin de mismatch is verkleind. Doel is de slagvaardigheid van het regionaal arbeidsmarktbeleid te vergroten en structureel te investeren in LLO. Hiervoor is samenwerking tussen de partners en het bundelen van de middelen die worden ontvangen van het Rijk nodig. De lobbyboodschap is een regionale samenwerking in Triple Helix verband en binnen de arbeidsmarktregio Twente.[15]

- Het **jaarplan 2021 v**an het Leerwerkloket. Het Leerwerkloket geeft hierin onder andere aan de digitale dienstverlening uit te willen breiden met het **Skills paspoort** (Talentcenter) van Matchcare, een van de drie grootste private aanbieders van online platforms voor LLO (naast eelloo en Paragin). Hiermee richt het Leerwerkloket op een meer op competenties gerichte benadering van de arbeidsmarkt, op een groter bereik onder individuen en op het stimuleren en versterken van eigenaarschap en eigen regie van inwoners.

- In 2020 is de **pilot loopbaan APK** door het Leerwerkloket Twente (en Friesland en Midden-Brabant) opgestart. Dit is een instrument dat een individu helpt zicht te krijgen op zijn werkvermogen en eventuele risico's voor toekomstig functioneren. Via de werkgever kan de loopbaan APK worden ingezet. De pilot is gestart op 1 mei 2020 met

[14] Regio Twente, "Samenwerkingsovereenkomst Bestuurlijk Werkbedrijf Twente", april 2021.
[15] Provincie Overijssel, Regio Zwolle, Twente Board en Clean Tech Regio, "HCA Lobby samenwerking regio's & provincie Overijssel".

een looptijd van 1 jaar. Uit de evaluatie van de pilot moet blijken of de pilot in definitieve vorm wordt toegepast bij de Leerwerkloketten.

- Het eerder genoemde **Talentpact**, dat op initiatief van Twente Board tot stand is gekomen.

- Het **Businessplan** 'Kom in beweging' van het Twents Fonds voor Vakmanschap. In dit businessplan wordt aangegeven waarom de regio Twente een Fonds voor om-, her- en bijscholing noodzakelijk vindt, wat de doelstellingen van het Fonds zijn, hoe het gaat werken en hoe het gefinancierd wordt. Met dank aan de inzet van het Leerwerkloket en ook het Loopbaanstation zijn er ruim 5000 aanvragen ontvangen, bijna 4000 loopbaangesprekken gevoerd en zo'n 1600 scholingscheques uitgegeven. Hierdoor raakten de middelen wel op. Deze zijn tijdelijk aangevuld en de subsidie is verlaagd. Op dit moment werkt het Fonds aan een doorgroeimodel TFvV dat vanaf medio 2022 het huidige model zal gaan vervangen. Onder andere door verplichte cofinanciering, in plaats van volledige overheidsfinanciering.

- **Endoor** van ROC van Twente. Het ROC heeft sinds 3 jaar een partnerstichting die is opgericht om invulling te geven aan haar maatschappelijke verantwoordelijkheid inzake leven lang ontwikkelen. Endoor heeft als doel te zorgen dat de arbeidsmarkt in Twente zich blijvend kan ontwikkelen, zowel voor werkenden, herstarters als doorstarters. Het post initieel onderwijs wordt zo vergroot en verrijkt. Endoor |ROC van Twente biedt flexibel onderwijs en ontwikkelt modulair aanbod waaronder certificaattrajecten. Endoor werkt vraaggericht, de behoefte van de arbeidsmarkt is leidend voor het aanbod en een katalysator voor vernieuwing hiervan. Endoor werkt samen met onder meer het Leerwerkloket Twente, Twents Fonds en WERkplein Twente in omscholingstrajecten naar kansberoepen.

- Het ROC van Twente heeft ook samen met de gemeenten, ondernemersverenigingen, Werkplein Twente en enkele grote bedrijven het Onderwijsprogramma **Direct2Job** opgezet. Vanaf de zomer van 2020 heeft het hiervoor akkoord op een RIF aanvraag gekregen. Via een aangepast Entree BBL-traject worden studenten door dit onderwijsprogramma gediplomeerd. Uitstroom naar regulier werk wordt hiermee mogelijk gemaakt. Hierdoor zorgt dit programma voor een aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt en brengt het verbeteringen aan in het onderwijs.

- Het MBO college Bouw, intra en Interieur met andere ROC's ontvangen subsidie voor het **ontwikkelen van flexibel onderwijs**.

- Het Zone College heeft onder andere het **Switch traject** voor zij-instromers. Dit is een kort onderwijstraject voor mensen die werkloos dreigen te raken of werkloos zijn, en die de overstap willen maken naar een beroep in de sector agrarisch-groen of de voedingsmiddelenindustrie. Het Zone College heeft ook diverse **leerwerktrajecten** met als doel mensen begeleiden bij een carrière switch en tegemoetkomen aan de vraag vanuit werkgevers. Zowel het lager als middelbaar beroepsonderwijs vindt hier aansluiting. Door middel van campagnes is het Zone College actief bezig, in samenwerking met het Leerwerkloket, met het enthousiasmeren en voorlichten van werknemers en werkgevers.

- **FastSwitch**, een initiatief van Saxion, waarmee wordt bijgedragen aan meer mobiliteit op de regionale arbeidsmarkt. Met korte switchtrajecten op maat wil het Saxion de drempels verlagen voor een succesvolle carrièreswitch. Deze trajecten worden ontwikkeld in samenwerking met werkgevers, werknemers en sociale partners. Saxion Parttime School is de plek waar vanuit Saxion invulling wordt gegeven aan nieuw en

innovatief deeltijdonderwijs dat beter past bij de wensen en behoeften van werkenden. Het onderwijsconcept van Saxion Parttime School kent drie pijlers: flexibel (gemodulariseerd en 'studeren in het tempo dat bij jou past'), beter aansluitend bij de beroepspraktijk en bestaande kennis en vaardigheden waarderend. Met dit innovatieve aanbod wordt nadrukkelijk samenwerking gezocht met onder andere andere opleidingsinstellingen, maatschappelijke partners en vooral met bedrijven (onder andere via vier accountmanagers). Met FastSwitch helpt Saxion werknemers een carriereswitch te maken met een korte en op maat gemaakte omscholingstrajecten, georiënteerd op specifieke vragen van werkgevers in kraptesectoren.

- Het MBO, VO en gemeenten hebben doormiddel van een samenwerking het project **de Twentse Belofte** (2016-2020) opgestart. Doormiddel van de Twentse Belofte wordt bijgedragen aan de landelijke beweging om jongeren een goed toekomstperspectief te bieden. Twente heeft een belofte gedaan dat iedere jongeren een opleiding en kans verdient op een in de arbeidsmarkt passend bij zijn/haar mogelijkheden. De Twentse Belofte bestaat uit een drietrapsraket met het doel om (1) schooluitval te voorkomen, (2) bij uitval ervoor te zorgen dat de jongere alsnog zijn school afmaakt en (3) wanneer dit niet lukt te kijken hoe het toch mogelijk is om een plek op de arbeidsmarkt te krijgen.

- Vanuit de **Universiteit Twente** worden er zowel faculteit breed activiteiten opgezet als binnen de aparte faculteiten. De UT is een propositie aan het ontwikkelen op gebied van LLO. Diverse initiatieven zijn in ontwikkeling die in 2021 worden uitgezet.

- In het jaarplan van 2021van het Leerwerkloket is opgenomen dat zij onder andere willen participeren in het **Regionaal Mobiliteits Team**. Onder andere door het met de partners opstellen van de menukaart. En door hierin te participeren investeert het Leerwerkloket extra in het aanbieden van werk-naar-werk trajecten.

- Het Werkplein Twente biedt veel mogelijkheden voor **opleidings- en ontwikkeltrajecten** aan de voorkant. Ook is het Werkplein betrokken bij diverse projecten die zich richten op scholing en LLO, waaronder de Twentse belofte en het Twents Huis van Logistiek.

- Het AOA (Ambtelijk overleg Arbeidsmarkt heeft in opdracht van het PHA het **regionale projectenloket** opgezet. Het Werkplein Twente heeft de Werkgroep regionaal projectenloket opgezet. Middels deze werkgroep worden de projectaanvragen gecoördineerd om te voorkomen dat deze door meerdere collega's van het Werkplein tegelijk worden behandeld. Hiermee wordt geprobeerd om eventuele concurrentie tussen partners van het Werkplein te voorkomen. Een van de voorwaarden voor een projectvoorstel is dat het scholingscomponent aanwezig dient te zijn. Het MT Werkplein heeft een inhoudelijk rol in het goedkeuren of afkeuren van project voorstellen.

- Werkplein Twente heeft **diverse projecten** die ook bijdragen aan LLO. Voorbeelden zijn het project Kennen van je klant, Project begeleiding psychisch kwetsbaren naar werk, Project Arbeidsmarktcoaches, Project Vraag in beeld, Project Vernieuwende digitale methoden en de pilot praktijkleren. Al deze projecten en pilots zijn in het Regionaal Actieplan Regio Twente uiteengezet[16] en hebben een invalshoek vanuit het aanbod, de vraag, matching en scholing.

[16] Werkplein Twente, Regionaal Actieplan Regio Twente: Doe agenda arbeidsmarktregio Twente 2019 en 2020, april 2019.

- Een samenwerkingsverband van tien Twentse bedrijven (de ambitie om te verbreden) heeft de coöperatie **Loopbaanstation** ingericht. Samen hebben zij als doel om te zorgen voor een goede begeleiding en (her)plaatsing van werknemers met loopbaanvraagstukken en bij ziekte. Het Loopbaanstation richt zich naast werkenden ook op de instroom van werkloos werkzoekenden bij de betrokken bedrijven.

- Het mbo- en hbo-onderwijs, WVG Zorg & Welzijn en werkgevers in de zorg hebben een **zorg netwerk** opgezet. Het netwerk zet zich in voor een goede aansluiting tussen onderwijs en de arbeidsmarkt. LLO is hier een belangrijk onderdeel van.

- Er wordt gewerkt aan het **Vakopleidingscentrum West Twente**. Hierin wordt een nieuwe impuls gegeven aan de aansluiting van onderwijs op het bedrijfsleven. Internationaal talent, dat na hun studie weer vertrokken is, wordt actief betrokken

4. Perspectieven stakeholders

4. Perspectieven van de verschillende stakeholders

4.1 Inleiding

De wens van het Bestuurlijk Werkbedrijf, als opdrachtgever van dit onderzoek, is om te komen tot een gedragen visie en agenda. Vandaar de keuze voor een onderzoek met een sterk participatief karakter.

Een belangrijk deel van het onderzoek was daarom gericht op het een inventarisatie van de ervaringen, beelden, wensen en ideeën van de verschillende stakeholders ten aanzien van de Twentse visie en agenda voor LLO. Via een groot aantal interviews en groepssessies en via een survey onder ondernemers is een goed beeld gekregen. Een uitgebreidere toelichting naar aanleiding van deze interviews en sessies is te vinden in de bijlage. Dit hoofdstuk bevat een samenvattend overzicht van de rode draden van wat aan de onderzoekers werd meegegeven, alsmede een aantal accenten die vanuit de verschillende stakeholders werden ingebracht.

4.2 Algemeen: rode draden

Tijdens de gesprekken en sessies werden de vier pijlers van het landelijke LLO-beleid herkend en onderschreven als belangrijke thema's, die ook voor de visie en agenda van Twente relevant zijn:

1. Het is belangrijk dat individuele mensen van jongs af aan worden gestimuleerd en ondersteund om een 'LLO-mindset' te hebben. Dat het vanzelfsprekend is om steeds te leren en te ontwikkelen, bij te blijven en in beweging te blijven. En dat **het individu** – *naar vermogen* - daar in de eerste plaats zelf verantwoordelijk voor is. Het gaat er dus ook om dat in de aanpak eigen regie en eigen kracht wordt gestimuleerd en ondersteund. Eigenaarschap over de eigen loopbaan, zonder onnodige afhankelijkheden. En met maatwerk: niet iedere inwoner van Twente is zelfredzaam. En niet ieder bedrijf in Twente, waar ook veel MKB is, heeft de mogelijkheid om zelf te zorgen voor een omgeving van leren en innoveren. De intensiteit van de ondersteuning zal dus daarmee moeten variëren.
2. Het bedrijfsleven is primair verantwoordelijk voor de ontwikkeling en de duurzame inzetbaarheid van werkenden. Daar ligt dus een duidelijke **eigen verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven**. De overheid doet er verstandig aan daar aanvullend en faciliterend op aan te sluiten, dus niet die eigen verantwoordelijkheid van het bedrijfsleven over te nemen. Het bedrijfsleven (bedrijven, instellingen, branches, sociale partners) vindt het ook redelijk dat zij op die verantwoordelijkheid worden aangesproken En ook is het nodig om het kunnen nemen van verantwoordelijkheid waar nodig en op maat te faciliteren. Inclusief samenwerking met bedrijven en branches, als kanaal naar werkende inwoners en met inzet van de eigen mogelijkheden en middelen van bedrijven en branches.
3. De landelijke pijler '**flexibiliseren aanbod** LLO wordt ook herkend. Naast het private aanbod van cursussen, trainingen en coaching ligt er een uitdaging voor zowel voor het mbo, als het hoger onderwijs, om LLO te faciliteren met een passend aanbod. Passend in de zin van aansluiten bij de (eventueel met ondersteuning te formuleren) vragen van inwoners, bedrijven en instellingen.
4. Een '**actieve leercultuur'** wordt gezien als de essentie van wat met de visie en agenda voor LLO in Twente moet worden gerealiseerd. Leren en ontwikkelen moet vanzelfsprekend worden. Zowel van belang voor de maatschappelijke ontwikkeling, als de economische agenda. Mensen moeten bijblijven en zich ontwikkelen en aanpassen en ook bedrijven en instellingen moeten steeds innoveren en ontwikkelen. Specifieke voorbeelden van daarop gerichte acties zijn onder andere bewustwordingscampagnes en Learning Communities.

Het onderzoek leverde een beeld op van een hecht Twents netwerk van samenwerkende netwerkpartners en van diverse initiatieven en voorzieningen die LLO al ondersteunen. Het beeld dat in diverse landelijke publicaties, zoals de handreiking Van Alliantievorming tot Arrangementen (Berenschot, voor de ministeries van SZW, OCW en EZK), vaak wordt genoemd. Twente wordt regelmatig aangehaald als goed voorbeeld van hoe een regio kan samenwerken aan een gezamenlijke agenda. Ook het Leerwerkloket Plus (landelijke pilot) en het Twents Fonds voor Vakmanschap (met zijn landelijke voorbeeldfunctie) zijn daar voorbeelden van.

Tegelijkertijd is een rode draad uit de interviews en sessies ook dat het beter moet. De samenwerking zorgt onvoldoende voor een duidelijke, samenhangende aanpak, die **ook aan de weg staat van een succesvolle LLO-agenda**.

Gewezen wordt op het **ontbreken van een gezamenlijke visie** op LLO. Er zijn in verschillende stukken wel uitspraken opgenomen over het belang ervan en ook worden voorbeelden genoemd van activiteiten die daarop gericht zijn of gaan worden. Maar, zoals een geïnterviewde aangaf: 'Het is pas echt een gezamenlijke visie, als we er ook allemaal eenduidige consequenties aan verbinden bij de doorvertaling naar de aanpak en KPI's in onze afzonderlijke en gezamenlijke organisaties'.

Daar wordt het immers spannend. Bij de concretisering en vertaling naar concrete doelstellingen en activiteiten door elk der partners. Is LLO echt de topprioriteit voor alle partners in Twente, die nodig is om te komen tot de actieve leer- en ontwikkelcultuur die past bij de in de vorige hoofdstukken genoemde uitdagingen?

Daarbij werd door vele geïnterviewden gewezen op **belangen van de bestaande instituties en partners**, die onvoldoende op tafel komen en die wel maken dat samenwerking en aanpak voor inwoners, bedrijven en instellingen onvoldoende samenhangend en duidelijk is. Als voorbeelden van deze 'onderwaterobstakels' werden genoemd:

- Modern goed werkgeverschap gaat uit van toerusten van werkenden en daarbij incalculeren dat een werknemer vervolgens ook elders aan de slag kan gaan. Tegelijkertijd is de **cultuur bij veel bedrijven nog 'die van de CFO'**: alleen functiegerichte scholing en geen brede loopbaantoerusting. En met terugbetalings- en concurrentiebedingen. Zoals de voorzitter van Stichting Ondernemend Twente het uitdrukte: daar is bij grote delen van het bedrijfsleven nog een wereld te winnen. Willen boegbeelden in het bedrijfsleven en sociale partners hun nek uitsteken om op te roepen (inclusief ambassadeurs, rolmodellen etc) tot echt leven lang ontwikkelen? En wil de overheid als werkgever daarbij ook het goede voorbeeld geven?

- Het is natuurlijk fijn dat er subsidies zijn en dat er ook een Twents Fonds voor Vakmanschap bestaat. Dat betekent kostenreductie voor bedrijven. Maar **wat verstaat het bedrijfsleven zelf onder eigen verantwoordelijkheid op het vlak van LLO** en talentontwikkeling? Onderschrijven sociale partners en bedrijven dit? Zo ja, wat betekent dat dan concreet als het gaat om zelf investeren in scholing (hoewel dat bij veel bedrijven al veel gebeurt, maar lang niet overal). En als het gaat om financiering van brancheplatforms en het Twents Fonds voor Vakmanschap?

- Zit er spanning tussen een actievere **rol van de overheid** 'aan de voorkant' (LLO) en het belang om vooral in mensen zonder werk te investeren? Of is de overtuiging dat LLO leidt tot voorkomen of bekorten van werkloosheid, zodat het juist slim en verstandig is om als overheid ook daarin te investeren? En meer ten fundamente kwamen we de vraag tegen: in welke mate heeft de overheid eigenlijk een taak in LLO: hoe ver moet de overheid gaan bij het stimuleren en ondersteunen van zaken, die eigenlijk vooral des bedrijfslevens zijn?

- Branches die in dezelfde, steeds kleiner wordende visvijver vissen: **zijn branches en sociale partners bereid tot een gezamenlijke aanpak** (sectorgrenzen overstijgend) in plaats van 'ieder voor zich'?

- Stimuleren van direct aan het werk, solliciteren et cetera door de gemeenten (**Work First)** versus perioden van werkloosheid benutten om iemand bij- of om te scholen richting kansberoepen en duurzame arbeidsinpassing.

- Spanning tussen **gemeentelijke autonomie** en gezamenlijk optrekken, eenduidig en voor inwoners en bedrijven in Twente duidelijk en transparant: is er draagvlak voor een Twentse visie en aanpak op het vlak van bijvoorbeeld instroom en zij-instroomprojecten , of verschilt het per gemeente of ze daar wel of niet aan meedoen. Denk daarbij ook aan regionale werkgeversdienstverlening of aan één regime voor (loonkosten)subsidies, jobcoaching, inzet van scholing etc. In hoeverre wordt daarbij vanuit gebruikersperspectief gedacht en gewerkt, dan wel vanuit 'gemeentelijke autonomie'.

- De spanning die er kan bestaan tussen de **preferred supplier rol van (semi) publieke partners** en privaat aanbod. Wat te doen in die gevallen, dat het private aanbod qua snelheid, maatwerk of kosten eigenlijk beter aansluit bij de vraag van de inwoner van Twente of het bedrijf? Dit wordt in veel regio's opgelost door wel uit te gaan van honoreren van de speciale positie van publieke partners, die niet voor niets investeren in de goede samenwerking en een goed aanbod in de regio, maar met een praktische afspraak over een termijn waarbinnen door de (semi) publieke partner een aanbod kan worden gedaan. In Twente bestaat een dergelijke afspraak ook. Het blijft echter in de regio's altijd een spanning oproepen: klantvraag en korte termijn versus loyaliteit en duurzaamheid.

4.3 Specifieke accenten

In aanvulling op de genoemde draden wordt op deze plaats nog een aantal specifieke aandachtspunten, behoeften en wensen van de geïnterviewde stakeholders genoemd. Het gaat daarbij steeds om wat door de stakeholders zelf is aangegeven (niet om wat anderen over hen hebben gezegd).

Werkgevers

Benoemd wordt dat de **verantwoordelijkheid voor scholing en LLO van werknemers** van bedrijven bij werkgevers zelf moet worden gelaten**.** Dat is geen overheidstaak, maar van bedrijven en instellingen zelf. Eigenaarschap en hen daarop aanspreken is belangrijk voor het echt oppakken van die verantwoordelijkheid door bedrijven en branches. Aanvullende, op maat facilitering door overheid en onderwijs wordt wel op prijs gesteld en belangrijk gevonden.

Werkgevers geven ook aan werknemers niet 'aan een touwtje te hebben'. Van de overheid wordt verwacht dat **individuele inwoners** van Twente van jongs af aan worden gestimuleerd en toegerust voor LLO in het algemeen, al vanaf school. Het is voor werkgevers een stuk gemakkelijker als werknemers als van jongs af aan zijn opgevoed en gestimuleerd om eigen regie te nemen.

In Twente is veel MKB. Daar zijn vaak **te weinig capaciteit of middelen** aanwezig zijn om structureel te investeren in LLO. "Daar moeten we ook realistisch in zijn en daar past ook iets meer ondersteuning bij, dan bij grotere bedrijven."

Werkgevers **weten niet altijd waar zij terecht kunnen voor scholing en ondersteuning**. De meeste bedrijven geven aan dat er wel veel aanbod is, zo werd tijdens de sessie met werkgevers, waar de uitkomsten van de survey zijn besproken aangegeven: 'Het is al zo druk en

versnipperd'. Er is onvoldoende samenhang en transparantie van het aanbod en de aanbieders in Twente. In de samenwerking zouden de verschillende branches een rol kunnen spelen.

Branches / O&O fondsen

Er wordt door branches een appel gedaan op de partners in Twente om gebruik te maken van de **branchevoorzieningen** (inclusief de fondsen, vouchers etc) **en branchenetwerken**. Meer en efficiënter samenwerken, waarbij in samenwerking met branches de weg naar individuele bedrijven eenvoudiger kan worden gelegd.

Werknemers

Er moet, aldus de vakbonden en de werkenden die we hebben gesproken, ook oog zijn voor de situatie van werkenden. Vaak zijn zij bezig met volle werkagenda's en werkdruk ('overleven'). En de dagelijkse uitdagingen maken ook dat zij daar vaak ook hun handen vol aan hebben, in plaats van steeds bezig te zijn met LLO en de toekomst. Ambitie is goed, **realisme** ook.

Ook bij werkenden speelt het vraagstuk van vaak niet de weg kunnen vinden naar regelingen, fondsen en opleidingen (**ondoorzichtig aanbod**). Één helder informatie- en adviespunt wordt belangrijk gevonden. Hierdoor wordt het voor de werknemer inzichtelijker waar hij waar kan halen.

Daarnaast speelt het **kostenaspect** een grote rol om de stap te nemen naar onderwijs- en/of leertrajecten. Door obstakels zoals kinderopvang weg te nemen kan er een betere leercultuur worden ontwikkeld. Ook zouden individuele scholingsbudgetten kunnen bijdrage aan ondersteuning en motivatie voor werknemers.

Daarnaast moet er meer aandacht zijn voor **eerder en elders verworven competenties (EVC).**

Tot slot geven vakbonden aan dat de graag in samenwerking een **actieve rol** willen vervullen in het bereik en stimuleren van werkenden (inclusief via OR leden en kaderleden). Benut daarbij ook achterbancommunicatie, events en ambassadeurschap. Ook het eigen aanbod van vakbonden (loopbaanadvies door CNV en FNV) is beschikbaar om in te zetten in Twente.

Werkloos werkzoekenden

Uit het gesprek met de werklozen/werkzoekenden komt naar voren dat er een behoefte is aan meer persoonlijke, ook op het vlak van om- en bijscholing gerichte **begeleiding.**

Verder komt in het gesprek naar voren dat er **financiële middelen** vaak een bottleneck zijn. Vaak is er alleen sprake van gesprekken en hulp bij solliciteren en is er niet of nauwelijks sprake van stimulering en ondersteuning **bij om- en bijscholing**.

Ook hier is aangegeven dat levenservaring en **elders verworven competenties** beter gewaardeerd zouden moeten worden.

Studenten

Veel studenten van nu zijn gedreven en zich heus wel **bewust** van de noodzaak om zich te blijven ontwikkelen.

Studenten voelen zich **matig verbonden met de regio** en oriënteren zich vaak ook elders op een baan. De randvoorwaarden om in de regio Twente te blijven ontbreken.

Onderwijsinstellingen

Onderwijsinstellingen kampen met onvoldoende zicht op de vraag en behoefte van bedrijven en werkenden. Er is behoefte aan meer kennis van die vraag, als basis voor het gericht verder ontwikkelen en aanbieden van op maat aanbod, om de weg van A naar B te faciliteren. Het idee van een gezamenlijk **datagroepje** en van periodiek **marktonderzoek** is genoemd.

Zowel mbo, als hbo en wo, zetten zich actief in om hun rol als key partner waar te maken. Er lopen vele trajecten die zich richten op de flexibilisering, modernisering en innovatie van het aanbod.

Er liggen kansen wanneer het gaat over de intensivering van de samenwerking tussen het ROC, UT en Saxion. Het flexibel onderwijsaanbod groeit, het moet wel nog makkelijker worden om **onderwijs te stapelen**.

Overheid / publieke stakeholders

Benadrukt wordt dat het bedrijfsleven echt meer **de lead** moet nemen in het realiseren van LLO voor werkenden. De overheid faciliteert waar mogelijk en nodig (minder zelfredzame inwoners en (MKB-)bedrijven), maar dat moet aanvullend zijn.

De overheid zal wel altijd ook zelf een meefinancierende rol moeten blijven houden. Al was het maar ten aanzien van werkloos werkzoekenden, maar ook de samenwerking met werkgevers en branches zal altijd wel **cofunding** van de overheid blijven vragen, aldus werkgevers.

Werkloos werkzoekenden moeten niet alleen met een soort Work first-achtige benadering te maken moeten krijgen, maar ook beter moeten worden bediend op het vlak van bijvoorbeeld **omscholing naar kansberoepen**.

Aangegeven wordt dat de **oude kpi's** van de werkgeversadviseurs niet zijn meegegroeid met het belang dat de overheid nu toedicht aan LLO. Als we willen dat LLO ook voor de overheid een topprioriteit is, moet naar de huidige kpi's worden gekeken.

In het gesprek met **het RMT** wordt bevestigd dat de agenda van het RMT en de LLO agenda elkaar positief kunnen beïnvloeden. Ook is er meer samenhang, afstemming en een versterkend organiserend vermogen van de regio nodig. Dit kan door meer transparantie aan te brengen en af te stemmen wie voor wat verantwoordelijk is.

S-BB ziet zichzelf als partner van de mbo-instellingen en faciliteert de mbo-instellingen bij het opzetten van een flexibel opleidingsaanbod. Door in directe contacten mee te denken over de mogelijkheden kan hier een stimulerend effect van uit gaan. Er is, aldus S-BB, een roep uit het bedrijfsleven om meer flexibiliteit in het aanbod. SBB wil graag helpen vraag en aanbod dichter bij elkaar te brengen. Ook geeft S-BB aan de rol op het vlak van LLO te kunnen intensiveren door onder andere hun contacten met de (11.000) leerbedrijven in Twente breder aan te vliegen. Aan bedrijven zou een scan kunnen worden gegeven om naar de eigen situatie, uitdagingen en mogelijkheden te kijken. Inclusief opleidingsvragen. Daar ligt een kans. S-BB geeft, tot slot, ook aan dat er kansen liggen als het gaat om het in samenwerking met de scholen benutten, toerusten en onderling leren van praktijkopleiders.

4.4 Analyse en conclusies

4.4.1 Uitgangssituatie gunstig

In Twente is en wordt, historisch verklaarbaar, stevig geïnvesteerd in de samenwerking op het vlak van economie en arbeidsmarkt. De Twentse sociaaleconomische infrastructuur kent een hoge intensiteit: veel overleggen, veel agenda's, veel voorzieningen en projecten. Aan de verschillende tafels ontmoeten de partners in Twente elkaar en worden afspraken gemaakt over (gezamenlijke) initiatieven. In het vorige hoofdstuk is een selectie van belangrijke platforms, organisaties en voorzieningen aan de kant van de drie O's geschetst. Op het vlak van arbeidsmarkt en onderwijs onder andere het Leerwerkloket, het Twents Fonds voor Vakmanschap, het Werkplein, ROC van Twente, Zone College, Saxion en de UT.

Ook worden via diverse kanalen en door veel verschillende bedrijfsadviseurs en accountmanagers werkgevers bediend en wordt vanuit verschillende kanten dienstverlening verleend. Het is eerder gezegd: Twente heeft veel op trots op te zijn en is in diverse publicaties terug te vinden als goed voorbeeld van samenwerking aan regionale sociale en economische doelstellingen.

4.4.2 Anderzijds uitdagingen

Tegelijkertijd is tijdens de interviews en sessies breed aangegeven, dat de intensiteit en inrichting van de samenwerking een schaduwzijde kent. Namelijk: het is met alle historisch gegroeide initiatieven, voorzieningen en loketten wel heel erg druk en ondoorzichtig geworden. Alle partners doen hun best om inwoners en werkgevers goed te bedienen, maar vanuit het perspectief van diezelfde inwoners en werkgevers is het geheel onvoldoende integraal en klantgericht.

Dit wordt mede in de hand gewerkt door een cultuur, waarbij – wat op zich uiteraard heel erg positief is – sterk wordt gehecht aan goede (persoonlijke) verhoudingen en elkaar sparen en iets gunnen. Daardoor worden de genoemde onderwaterobstakels en belangen onvoldoende benoemd en besproken, als iets om te overstijgen bij het ontwikkelen en leveren van dienstverlening aan inwoners, bedrijven en instellingen. Daarbij wordt ook te vaak iets nieuws toegevoegd aan het bestaande, in plaats van – op basis van onderlinge feedback en klantsignalen – het bestaande te verbeteren. Daardoor ontstaat een lappendeken, die ook voor het realiseren van LLO in Twente hinderlijk is. Onbedoeld is het 'klantperspectief' te veel uit zicht geraakt.

Een belangrijk uitgangspunt voor een succesvolle LLO-strategie voor Twente is daarom, dat belangen en onderwaterobstakels wel expliciet op tafel komen en niet aan het algemeen belang (de belangen van inwoners, bedrijven en instellingen) in de weg staan.

4.4.3 Gewenst: sturen op en organiseren van samenhang

In het volgende hoofdstuk wordt een voorstel gedaan voor de Twente agenda voor LLO, met een aantal acties die daarop gericht zijn.

Randvoorwaardelijk is echter dat samenhang en kwaliteit wordt georganiseerd vanuit een **heldere, gedeelde visie.** En dat de samenhang van de uit te voeren acties wordt georganiseerd door goede bestuurlijke **regie** en op samenhangende uitvoering gerichte **coördinatie** (programmamanagement).

Uiteraard begint het met een heldere **gezamenlijke visie**. Een visie waar partners het echt over eens zijn en waar alle partners zich aan committeren. Met andere woorden, ook in die zin dat de afgesproken bijdrage aan LLO zichtbaar en merkbaar binnen iedere organisatie wordt doorvertaald naar concrete doelstellingen ('wat draagt mijn organisatie bij aan het gezamenlijke doel'). Daar wordt het immers spannend. Bij de concretisering en vertaling naar concrete doelstellingen en activiteiten door elk der partners. De hamvraag is: is LLO echt een topprioriteit voor alle partners in Twente?

De stip op de horizon is, volgens de respondenten die we hebben gesproken, dat de LLO aanpak dankzij een heldere meerjarige actieagenda zodanig samenhangend, proactief en duidelijk is, dat er effectief **ecosysteem** van ontwikkeling, werk en ondernemen ontstaat. Het woord ecoysteem komt uit de biologie en betreft een systeem van levende organismen die een wisselwerking hebben met elkaar en met hun omgeving. Als het gaat om LLO gaat het om de aanwezigheid en zodanig positief op elkaar inwerken van alle voorzieningen en initiatieven, dat 'er geen ontkomen aan' is. Een cultuur waarbij iedereen het volkomen normaal vindt om steeds bij te blijven, om in je werknemers te investeren, om tijdens perioden van werkloosheid te investeren in een duurzaam plan B voor uitkeringsgerechtigden en in algemene zin om steeds te leren, te ontwikkelen en te vernieuwen.

Tot slot is het bij het sturen op en organiseren van samenhang verstandig en efficiënt om al het goede, dat de Twentse infrastructuur al herbergt en waar door partners al heel lang en veel in is geïnvesteerd, slim en gericht te benutten (**'laaghangend fruit')**. Dat heeft al heel erg snel impact, aldus de geïnterviewden. Bijvoorbeeld alleen al door benutting voor LLO van alle duizenden bedrijfscontacten die er jaarlijks zijn aan de kant van het Werkgeversservicepunt, de Kamer van Koophandel, de accountmanagers van het onderwijs, de EZ-adviseurs van de gemeenten en S-BB. Denk voor wat betreft S-BB alleen al aan de 11.000 bedrijven waar S-BB contact mee heeft. Als samenwerkende partners daar in gezamenlijkheid veel meer alert op zijn en signaleren en LLO-vraag helpen creëren en ophalen, dan zal het bereik van de LLO aanpak heel snel sterk worden vergroot en zal het aantal LLO-vragen snel toenemen. Een forse, snelle impuls aan de totstandkoming van een regionale leer- en ontwikkelcultuur.

Bij laaghangend fruit kan daarnaast, zo komt uit dit onderzoek naar voren, ook worden gedacht aan het veel meer gebruik maken van bestaande werkgeversnetwerken en -voorzieningen, zoals branche infrastructuren (O&O fondsen en samenwerkingsverbanden zoals in de bouw en de installatiebranches).

4.4.4 Gedragen uitgangspunten Twentse visie en agenda

Tot slot is de conclusie op basis van dit onderzoek dat er draagvlak is voor een meerjarig uit te voeren programma dat voldoet aan vier belangrijke uitgangspunten:

1. **Gezamenlijk realiseren van een groot bereik:** snelle en sterke vergroting van het bereik onder bedrijven en inwoners via een samenhangende aanpak via diverse kanalen. Inclusief het voortbouwen op alle bestaande voorzieningen en contacten die er al zijn

2. **Duidelijkheid:** creëren van meer duidelijkheid: snel vinden wat je zoekt (als je al niet weet waar je moet zijn: geen onnodige loketten). En met een goede info-, advies- en makelaarsrol om alle goede dienstverlening in Twente maximaal te ontsluiten en benutten.

3. **Passend aanbod**, op maat van de verschillende LLO vragen van inwoners en werkgevers. Daarbij zou, op basis van dit onderzoek, het stimuleren van zelfredzaamheid en eigen regie zoveel mogelijk centraal moeten staan. Op maat ondersteund.

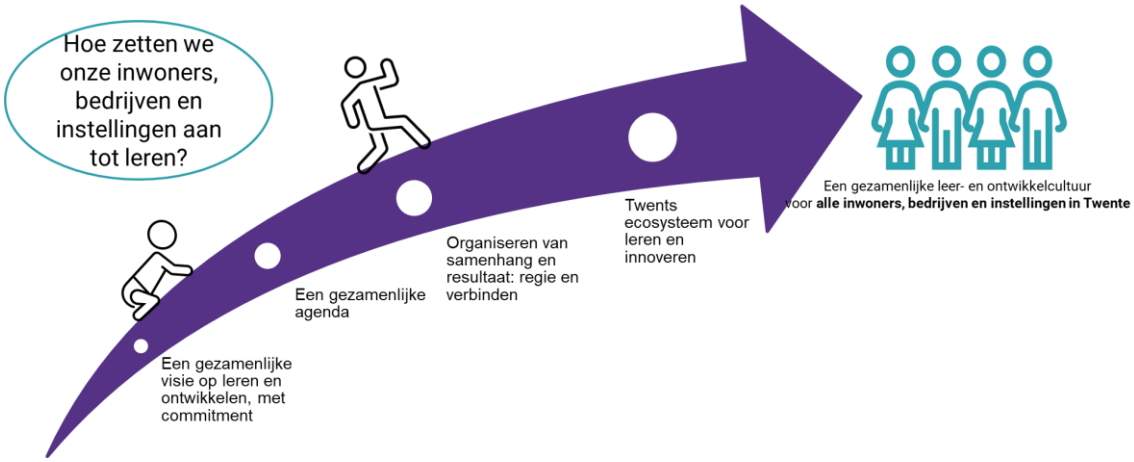
4. **Borgen van duurzame resultaten en vernieuwing:** op bestuurlijk niveau ligt er de uitdaging als het gaat om visie, prioritering en regie. Daarnaast is aandacht voor samenwerking en vernieuwing in de uitvoering nodig. Een lerende kennisomgeving is daarbij een effectieve manier voor het realiseren van meer samenhang. Voor innovatie in meer economische zin zijn Learning Communities in Twente van belang.

5. Twentse visie

5. Twentse visie

5.1 Routekaart realisatie LLO

Op basis van de analyse van ervaringen, opvattingen en behoeften van de diverse stakeholders in Twente ontvouwt zich een routekaart met de volgende kenmerken:



Het begint met een gezamenlijke Twentse visie op leren en ontwikkelen, met commitment van alle partners (integrale aanpak).

Daarover is in de Twentse Strategische Arbeidsmarkt Agenda van het Bestuurlijk Werkbedrijf al opgenomen, dat een betere ondersteuningsinfrastructuur eraan moet bijdragen dat Leven Lang Ontwikkelen voor iedereen vanzelfsprekend wordt. Twentse arbeidsmarktpartners zien als toekomstbeeld een herkenbare, laagdrempelige, onafhankelijke, deskundige en duurzame voorziening, waar werkenden, werkzoekenden (met en zonder uitkering), studenten en werkgevers terecht kunnen voor loopbaan- en scholingsvragen.

5.2 Voorgestelde Twentse visie

De voorgestelde Twentse visie is:

In Twente investeren we al heel lang in een goed arbeidsmarktbeleid en in goede sociaaleconomische voorzieningen voor inwoners, bedrijven en instellingen. Daarbij hanteren we maatwerk, onder andere door rekening te houden met het grote aandeel mkb bedrijven in Twente en de doe-cultuur die ons kenmerken. Maar door de snelheid van veranderingen in economie, technologie en demografie is er meer nodig.

Daarom gaan we er nog meer voor zorgen dat onze inwoners, bedrijven en instellingen zich steeds goed kunnen blijven ontwikkelen qua kennis, vaardigheden en ervaring. Zo blijven zij wendbaar, productief, duurzaam inzetbaar en innovatief. We dagen bedrijven, instellingen en inwoners uit om zelf regie te nemen bij het zorgen voor en meedoen aan ontwikkeling, scholing en training.

Daarbij kunnen ze rekenen op passende ondersteuning door werkgeversorganisaties, vakbonden, onderwijsinstellingen en overheden in Twente die daar gezamenlijk de schouders onder zetten. In Twente stimuleren we zo met elkaar actief een klimaat van doen èn leren.

6. Twentse agenda

6. Actieprogramma Leven Lang Ontwikkelen Twente

6.1 Randvoorwaarden realisatie Twentse visie

Geadviseerd wordt om – ter uitvoering van de in het vorige hoofdstuk geformuleerde visie – een meerjarig gezamenlijk actieprogramma uit te voeren. Te denken valt aan een looptijd van drie jaar (2022-2024).

Daarbij wordt **niets nieuws opgetuigd**, maar worden bestaande initiatieven en voorzieningen als uitgangspunt genomen. Deze worden onderling **verbonden** gericht (op de Twentse agenda voor LLO) benut en ingezet. Efficiënt en samenhangend en daardoor een groot bereik, duidelijkheid en snel resultaat.

Een gezamenlijke aanpak voldoet aan de volgende eisen voor succesvolle samenwerking. Deze zijn bijvoorbeeld goed beschreven door Edwin Kaats en Wilfrid Opheij in hun boek *Leren samenwerken tussen organisaties*[17]. Succesvolle samenwerking:

1. Is gebaseerd op een echte gedeelde ambitie die aansluit bij de opgave waarvoor de samenwerking staat;
2. Doet recht aan de verschillende belangen van de partners;
3. Investeert ook in een samenwerking op persoonlijk niveau;
4. Organiseert de samenwerking op een professionele manier met goede afspraken over besluitvorming en manier van werken;
5. Heeft een goed georganiseerd proces vorm gegeven, met kloppende stappen en goede monitoring van de voortgang.

Dit vertalend naar de Twentse agenda voor LLO, wordt geadviseerd om een aantal randvoorwaarden goed en stevig in te richten, namelijk:

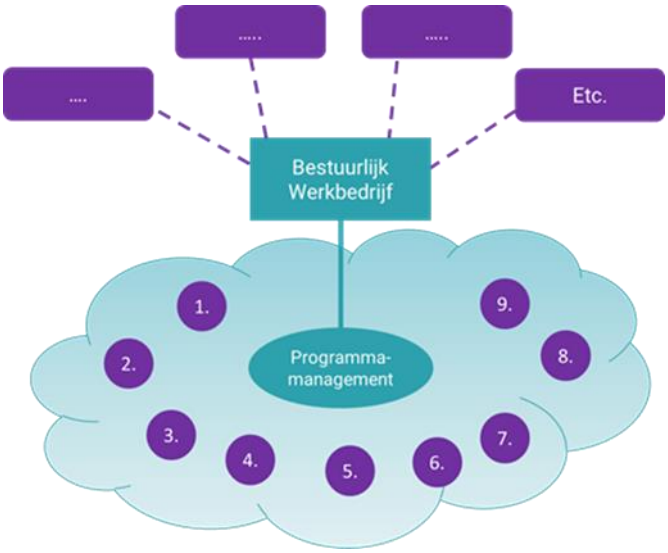
- Heldere bestuurlijke regie: geadviseerd wordt om de regie ten aanzien van (de agenda) LLO eenduidig te beleggen **bij het Bestuurlijk Werkbedrijf;**
- Persoonlijk ambassadeurschap door **boegbeelden** in en rond het bestuur**;**
- Programmatische aanpak: **coördinatie en ondersteuning** rond de acties, met over partners verdeeld trekkerschap van de verschillende acties op de LLO agenda (acties namens allen). Dit is in Twente een logische rol voor de centrumgemeente Enschede;
- **Borging in de uitvoering**: niet alleen de bestuurlijke randvoorwaarden moeten ingevuld zijn, maar ook aandacht voor het borgen van goede operationele samenwerking is nodig. Daartoe is een lerende kennisomgeving een goede, duurzame invulling;
- En last but not least is er aandacht nodig voor de in het onderzoek genoemde uitdaging om veel meer de **belangen** en onderwaterobstakels, die een gezamenlijke aanpak in de weg staan, expliciet te benoemen. Op alle niveaus. Dit is deels een cultureel vraagstuk, dat niet even met een eenvoudig besluit opgelost kan worden, maar vooral een kwestie is van doen, evalueren en doorontwikkelen. En daarbij het goede voorbeeld geven op bestuurlijk niveau.

De vraag is gesteld of er op dit moment niet hier en daar zodanig sprake is van doublures en in dienstverlening, dat er mogelijk ook voorzieningen beëindigd zouden kunnen worden (keuzes maken). Die vraag kan met dit onderzoek niet worden beantwoord. Daarvoor is meer inzicht nodig in de positie, betekenis, klantervaringen en afhankelijkheden van de verschillende voorzieningen. Het huidige aanbod en het huidige ecosysteem is in lange tijd historisch gegroeid. Geadviseerd wordt om via het actieprogramma LLO eerst scherper zicht krijgen op **klantervaringen met en de waarde van het bestaande aanbod**, alvorens eventueel tot sanering

[17] Leren samenwerken tussen organisaties, Edwin Kaats en Wilfrid Opheij, 2012 (Managementboek 2013)

en stroomlijning van voorzieningen over te gaan. Wat de governance betreft is door de opdrachtgever aangegeven dat deze niet tot de scope van het onderzoek behoort. Daarom wordt in dit onderzoek volstaan met het advies om in ieder geval geen doublure in bestuurlijke regie op de LLO agenda te hebben, door niet meer dan één bestuurlijk platform met alle triple helix partners aan tafel daarvoor aan te wijzen. Zoals aangegeven is het Bestuurlijk Werkbedrijf daarvoor wat ons betreft het meest geëigende gremium voor de Plan-Do-Check-Act cyclus rond LLO (agenda, monitoring, regie, heroriëntatie op uitvoeringsorganisaties op het vlak van LLO en (bij)sturing in het algemeen).

In een figuur samengevat:



Zoals aangegeven:

- Regie door het Bestuurlijk Werkbedrijf. In afstemming met andere platforms die ook met delen van de LLO agenda bezig zijn (zoals Twente Board).
- Coördinatie en ondersteuning (programmamanagement) door de centrumgemeente.
- 9 acties die in onderlinge samenhang en daardoor efficiënt en met extra impact worden uitgevoerd dankzij de programma omgeving.

De wolk in bovenstaande figuur staat overigens niet alleen voor de gezamenlijke omgeving waarbinnen de acties onderling samenhangend worden uitgevoerd, maar ook voor de dynamiek in de omgeving die er altijd zal zijn. En waarbij het dus van belang is om daar bij de uitvoering van de agenda en de acties rekening mee te houden.

Daarbij gaat het bijvoorbeeld over de landelijke ontwikkelingen, die de komende jaren ook van invloed zullen zijn op de LLO-agenda van Twente en die op dit moment nog niet volledig kunnen worden overzien. Te denken valt aan het eerder in dit rapport genoemde rapport Borstlap en wat het **nieuwe kabinet** daarmee gaat doen, maar bijvoorbeeld ook om een aantal landelijke initiatieven zoals plannen die zijn ingediend voor financiering uit het **landelijke Groeifonds**. Daarbij gaat het onder andere om het plan 'LLO Katalysator' en de 'LLO Community voor laagopgeleiden en laaggeletterden'. De LLO Katalysator moet onder andere een versnelling geven in het beschikken over data, regionale netwerkversterking (zoals via Learning Communities) en in de vernieuwing van het onderwijsaanbod voor LLO. En de LLO Community voor laagopgeleiden en laaggeletterden (de termen zijn zeer ongelukkig, maar worden in het plan gehanteerd) gaan UWV, gemeenten, opleiders en werkgevers samen aan de slag om op basis van behoeften en mogelijkheden van laagopgeleiden en laaggeletterde inwoners duurzame scholingsarrangement te ontwikkelen die passend zijn bij de regionale arbeidsmarkt.

Beide plannen liggen in lijn met wat met de Twentse agenda ook wordt beoogd en dus zullen er ook extra kansen ontstaan waarop ingespeeld kan worden.

6.2 Twentse actie agenda LLO

In hoofdstuk 4 werden vier leidende uitgangspunten genoemd, als basis onder de Twentse actie agenda voor LLO. Ze hebben het karakter van vier speerpunten, waar partners in de regio zich aan committeren, namelijk:

- Samen zorgen voor een groot bereik.
- Samen zorgen voor duidelijkheid (eenduidigheid en toegankelijkheid) naar inwoners, bedrijven en instellingen toe.
- Samen zorgen voor een goed, passend aanbod voor LLO in Twente.
- Een duurzame aanpak, met aandacht voor de uitvoering waar de operationele samenwerking voor LLO soepel, ontschot en helder moet verlopen.

In de volgende figuur is per speerpunt aangegeven wat belangrijke trekkende of betrokken partijen zouden moeten zijn. De genoemde organisaties zijn niet limitatief: waar bijvoorbeeld OOM is genoemd als logische betrokken brancheorganisatie als partner naar werknemers en werkgevers in de metaal, zijn er uiteraard in andere branches andere organisaties en actoren.

Met deze figuur wordt ook geïllustreerd hoe wordt voortgebouwd op al het goede dat al aanwezig is in Twente. Bijvoorbeeld het **Leerwerkloket en het Twents Fonds voor Vakmanschap**, inclusief campagnes en de combinatie van vouchers uit het fonds en de persoonlijke begeleiding door het Leerwerkloket, is een asset om ten volle ook in de komende jaren te benutten.

I. Groot bereik

II. Duidelijkheid

III. Goed, passend aanbod LLO

IV. Duurzame resultaten en vernieuwing

(Organisaties niet limitatief. OOM staat bijv voor alle relevante brancheorganisaties)

In de volgende paragraaf is een voorzet gedaan voor de verdeling van het trekkerschap over de partners. Het trekkerschap kan waar gewenst ook gedeeld trekkerschap zijn, als de rolverdeling maar helder is. De trekkers zorgen er in samenwerking met de overige organisaties in de betreffende actiewerkgroep voor dat de **acties op de Twentse agenda worden geconcretiseerd in kernachtige SMART actieplannen,** met concrete doelstellingen per actie.

Als deze na vaststelling van de agenda binnen bijvoorbeeld twee maanden afgerond zijn, kunnen deze vervolgens worden voorgelegd aan het Bestuurlijk Werkbedrijf, zodat daar in gezamenlijkheid op wordt gestuurd. Met **doelstellinge**n (wat willen we met het actieprogramma over drie jaar bereiken) die van onderop (vanuit de actieplannen) ontwikkeld en helder zijn.

6.3 Negen samenhangende acties

De volgende tabel bevat – onderverdeeld naar de genoemde speerpunten - de acties, die opgeteld de gezamenlijke Twentse actie agenda vormen.

GROOT BEREIK	
1	Communicatie voor bewustwording en op weg helpen: eenduidig en activerend, via diverse kanalen
2	Versterking eigen regie en vermindering afhankelijkheden door een eigen online ontwikkelomgeving
3	Veel meer halen uit alle contacten met inwoners, bedrijven en instellingen: benutten voor stimuleren LLO
4	Gebruik maken van bestaande netwerken, zoals branches, O&O fondsen en werkgeversnetwerken
DUIDELIJKHEID	
5	Bestaande info- en adviespunt (LWL) breed promoten. LWL zorgt voor toerusting andere 'vindplaatsen'
6	Aanbod op websites eenvoudig te vinden voor inwoners, bedrijven en uitvoering. Eenduidig en verbonden
7	Goed ingerichte infrastructuur ontwikkeling en uitvoering arrangement en projecten (geoliede machine)
GOED, PASSEND AANBOD VOOR LLO	
8	Marktvraag in beeld en gedeeld. Basis voor doorontwikkeling aanbod. Elkaar daarin stimuleren en helpen
DUURZAME RESULTATEN EN VERNIEUWING	
9	Een lerende omgeving voor professionals en breder via een lerende en op samenwerking en innovatie gerichte Learning Communities

GROOT BEREIK

1. *Communicatie(campagnes), eenduidige communicatie*

Bewustwording, dat iedereen bij moet blijven, dat iedereen in zich zelf en in zijn medewerkers moet investeren, is iets om snel op te starten en periodiek te herhalen. Daarvoor zijn – naast gezamenlijke bewustwording campagnes à la of via www.ikbindr.nl - de reguliere communicatiemiddelen van de partners van belang. De informatie daarop moet 'de Twentse boodschap' zijn: eenduidigheid is cruciaal. Ook als het gaat om de vraag wat je als inwoner of bedrijf kunt doen als je een vraag hebt. In die communicatie moet de samenhang en transparantie, die nodig is, duidelijk in tot uiting komen. Gelet op het belang om vooral ook bedrijven en werkenden veel meer te bereiken, is eigenaarschap van sociale partners, branches en (netwerken van) bedrijven cruciaal. Naar hun leden toe, naar de bedrijfstakgenoten toe, inclusief inzet van bestaande en eventuele nieuwe middelen, rolmodellen en ambassadeurs.

Trekkers: Leerwerkloket en Twents Fonds voor Vakmanschap

2. *Versterking eigen regie ('do it yourself') met een goed online aanbod*

In de tweede plaats is voor sterke vergroting van bereik en van 'do it yourself' een online aanbod nodig (e-portfolio / **Talentcenter**). Daarmee kunnen bedrijven en inwoners zelf aan de slag met de eigen loopbaan en met HRM en matching, zonder tussenkomst (maar wel met nabijheid als dat gewenst is) van intermediairs. Deze online omgeving stimuleert en helpt ook op weg naar aanbod en aanbieders, waaronder in de eerste plaats de partners met hun eigen dienstverlening. Kortom, een triggerende, op weg helpende, zelfinzicht gevende en de dienstverlening van partners en aanbieders ontsluitende aantrekkelijke portal, die afhankelijkheden vermindert.

In de derde plaats is de communicatie van onderwijsinstellingen met hun alumni een belangrijk kanaal om te activeren. Deze hebben vaak een baan, of zijn zelf werkgever of zzp geworden. Het **alumnibeleid** van de onderwijsinstellingen is iets dat al loopt en verder wordt uitgebouwd. Dat goed verbinden met de gezamenlijke aanpak is een kans.

Trekker: Centrumgemeente

3. Veel meer benutten van de talloze contacten met inwoners en bedrijven

De verschillende (semi)publieke partners in Twente hebben opgeteld een groot aantal 'lopers' naar bedrijven toe. Accountmanagers, bedrijfsadviseurs, werkgeversadviseurs, BPV begeleiders, adviseurs Praktijkleren, een ruwe inschatting is dat het in totaal om circa 250 medewerkers gaat. Met werkzoekenden en studenten zijn er al de diverse contacten vanuit de uitkeringsinstanties respectievelijk de scholen.

Deze contacten worden op dit moment niet of nauwelijks benut voor meedenken over LLO-vraagstukken of signaleren van (latente) vraag. Het is daarmee laaghangend fruit om al die duizenden contacten, die er jaarlijks met de verschillende klantgroepen zijn, daar wel voor te benutten. Ontkokerd samenwerken, vanuit de gezamenlijke topprioriteit van alle partners in de regio om de inwoners en bedrijven in de regio beter voor te bereiden op de toekomst. En daarmee ook werkloosheid te voorkomen of te beperken.

Denk alleen al aan de duizenden werkgeverscontacten van de werkgeversadviseurs van het WSP, de 11.000 leerbedrijven waar S-BB contact mee onderhoudt, alle stagecontacten van de scholen met werkgevers, de contacten vanuit de gemeenten op het terrein van economische zaken, de Kamer van Koophandel en de OOM.

Dit vraagt niet alleen om een uitspraak van partners dat zij allen zich hieraan committeren, maar ook dat dit intern wordt doorvertaald naar concrete doelstellingen en afspraken. En coördinatie, in de vorm van het voeden en verbinden van professionals met (basis)informatie over LLO, verwijsmogelijkheden et cetera. Iedere werkgeversadviseur heeft dan het profiel van een T-shaped professional: primair de eigen core business, maar ook breder meedenkend, signalerend en verwijzend. Met de goed ontwikkelde infrastructuur in Twente heeft de regio door een gerichte, doordachte benadering goud in handen. Het bereik en het succes van de LLO-aanpak kunnen hiermee snel sterk worden vergroot.

'Groot denken, klein beginnen' kan een eerste stap in bijvoorbeeld de eerste helft van 2022 zijn. Bijvoorbeeld via een dedicated op LLO gerichte kring van werkgeversadviseurs van de verschillende partners.

Trekker: Centrumgemeente

4. Samenhangend en effectief samenwerken met sociale partners, branches en werkgeversnetwerken in de regio

De primaire verantwoordelijkheid voor LLO en het voorkomen van werkloosheid ligt bij het bedrijfsleven. Door bedrijven, branches en afzonderlijke sociale partners wordt daar ook via opleiden, coaching en via sectorfondsen en sectorale samenwerkingsverbanden in geïnvesteerd. Landelijk gaat het onder andere om O&O fondsen en sectorale samenwerkingsverbanden, die op verschillende manier bedrijven en werkenden bedienen vanuit onder andere hun landelijke fondsen, tools, communicatiemiddelen, vouchers, adviseurs en cao-faciliteiten. Regionaal zijn er bijvoorbeeld de sectorale samenwerkingsverbanden, netwerken van bedrijven die zich bijvoorbeeld op het gezamenlijk begeleiden en aannemen van (bbl-)stagiairs richten. Voorbeelden zijn de bouw en de installatiebranche. Ook zijn er netwerkorganisaties van bedrijven, van bedrijventerreinverenigingen tot, de Twentse Huizen, werkgeverscoöperaties en Stichting Ondernemend Twente.

Het is belangrijk om de mogelijkheden, netwerken, middelen en infrastructuren van bedrijven en branches sterker te benutten voor de Twentse agenda, dan nu het geval is. Sectoren, branches en bedrijven ervaren een ondoorzichtig geheel van te veel los van elkaar opererende organisaties in Twente. Iedere organisatie heeft haar eigen contacten en overleggen met branches en netwerken (bijvoorbeeld ROC/Zone, WSP, LWL, Twentse Huizen, VNO NCW), dan wel er is juist erg weinig contact, zodat in die gevallen een kloof wordt ervaren. Veel gerichter, samenhangender en efficiënter het overleg en de samenwerking inrichten is daarmee ook te beschouwen als laaghangend fruit. Aldus kan per sector en vervolgens ook cross sectoraal een agenda voor in-, door- en uitstroom worden afgesproken. Met de lead bij en primaire inzet vanuit branches en bedrijven zelf en met goede samenwerkingsafspraken met overheid en onderwijs.

Trekker: VNO NCW en CNV / FNV

DUIDELIJKHEID

5. Centraal info- en adviespunt LLO (naast info op andere vindplaatsen) breed promoten

Deze functie is een van de door de SER geadviseerde kernfuncties om LLO goed te organiseren in de regio's. Weten waar je moet zijn, als je het niet weet .De samenwerkende partners in Twente hebben – inspelend op landelijke facilitering – 15 jaar geleden de netwerksamenwerking Leerwerkloket ingericht. Inclusief fysieke diensterlening in de vorm van leerwerkadviseurs. De aanleiding was het Europees Verdrag van Lissabon van 2007, waar tussen de EU landen is afgesproken om te investeren in Leven Lang Ontwikkelen als middel om te komen tot moderne kenniseconomieën, die klaar zijn voor de toekomst. Waar Leven Lang Ontwikkelen, dus met een belangrijke focus op bedrijven en werkenden, de aanleiding voor de inrichting van een Leerwerkloket ook in Twente was, is door de twee crises in de afgelopen 15 jaar het accent steeds sterker komen te liggen op begeleiding van werkzoekenden. Sinds een aantal jaren is de koers weer in de richting van waar de Leerwerkloketten door partners zijn bedoeld en met de Plus status van het Leerwerkloket heeft dat nog een extra dimensie gekregen. Er is in de samenwerking met bedrijven echter nog een weg te gaan. Door het accent op werkzoekenden in de beide crises is er rond het Leerwerkloket een associatie met de overheid en met werkzoekenden ontstaan. Met de Plus status en instrumenten zoals de Loopbaan APK en financial engineering kan de associatie met het bedrijfsleven en met werkenden weer verder worden uitgebouwd.

Daarmee ligt het voor de hand om de publieke kerntaak onafhankelijk informatie en advies over opleidingen, financiering en loopbaanvraagstukken, die de Leerwerkloketten in alle regio's hebben, ook in Twente als uitgangspunt te nemen. En die functie sterker bij bedrijven en werkenden te promoten.

Daarbij is van belang dat ook bij andere vindplaatsen en kanalen voor bedrijven en werkenden informatie kan worden ingewonnen. Klantperspectief centraal betekent dat je als werkgever, werknemer, zzp, werkzoekende of student op de plaats, die het dichtst bij je staat, moet kunnen aankloppen. Het Leerwerkloket kan die andere kanalen voeden met eerste lijns informatie (kennisdeling, toerusten) om inwoners en bedrijven in eerste instantie goed op weg te kunnen helpen. Vervolgens kan waar nodig worden verwezen naar bijvoorbeeld het Leerwerkloket voor nadere informatie, advies en begeleiding.

Hiermee ontstaat een sluitende informatiefunctie: verschillende organisatie ontvangen LLO-vragen van inwoners en bedrijven. Het Leerwerkloket zorgt vanuit de publieke functie voor eenduidigheid en kwaliteit van de informatievoorziening: klantgroepen moeten samenhang en duidelijkheid ervaren en niet anders of beter of slechter worden geholpen omdat er op verschillende plaatsen (bijvoorbeeld de Kamer van Koophandel, het onderwijs, WSP, vakbonden, Loopbaanstation) kan worden aangeklopt met vragen over LLO. Met andere woorden: de door

de SER geadviseerde, sterker door alle partners te promoten centrale informatie- en adviesfunctie bij het Leerwerkloket, maar dan ingebed in een 'diverse vindplaatsen-omgeving'.

Trekker: Leerwerkloket

6. Aanbod eenduidig online te vinden (verbonden websites) en bekend bij professionals

Transparantie en toegankelijkheid van het aanbod voor LLO is een belangrijk verbeterpunt in Twente. Op de websites van de partners kan daartoe eenduidig worden aangegeven welk aanbod en aanbieders van scholing en begeleiding in Twente aanwezig zijn. Dat kan ook in de vorm van het onderling verbinden van websites, zodat het niet uitmaakt waar een bedrijf of inwoner kijkt: je wordt steeds goed op weg geholpen naar het centrale overzicht in Twente.

Het Leerwerkloket beheert dat overzicht op dit moment. Landelijk wordt gewerkt aan verbetering van het overzicht, onder andere door het ministerie van OCW (via DUO) en Blik op Werk. Dat gaat ook houvast geven ten aanzien van de kwaliteitsborging: hoe weten we wat de kwaliteit van een opleiding is?

Het is een logische publieke taak van het Leerwerkloket om de partners en ook de professionals, die het aanbod op een bepaald basisniveau ook moeten kennen, toe te rusten.

Trekker: Leerwerkloket

7. Geoliede machine voor ontwikkeling en uitvoering arrangementen en projecten

Naast vragen van individuele bedrijven of inwoners zijn er ook veel klantvragen die gaan over groepen. Instroomprojecten, scholingsprojecten, sociale plannen met groepsherplaatsingen et cetera. Daarvoor heeft Twente al het regionale projectenloket ingericht. Er zijn signalen dat de afgesproken werkwijze nog verder kan worden verbeterd, met snelheid en 'ketenmanagement' als sleutelwoorden. Het gaat dus om een werkwijze, waar Twente al goede stappen in heeft gezet en die verder kan worden geoptimaliseerd in de richting van een geoliede machine. Zonder bureaucratie met heldere rollen, korte doorlooptijden etc, zodat projecten en arrangementen – in gevallen waarin een GO wordt besloten – snel, slagvaardig en betrouwbaar van de grond komen en naar volle klanttevredenheid worden uitgevoerd.

Trekker: Centrumgemeente

GOED, PASSEND AANBOD

8. Analyse van lacunes in aanbod op basis van menukaart en klantvragen. Stap voor stap verder werken aan op maat aanbod van opleiders, elkaar daarin helpen

Er loopt op dit moment een aantal inventarisaties van het aanbod in Twente, ook voor Van Werk Naar Werk trajecten, dus ook op het vlak van scholing en coaching. Het RMT maakt een 'menukaart' en ook wordt er een overzicht met dienstverleners in het kader van Overijssels Vakmanschap opgesteld.

Belangrijk is om de klantvragen goed te kennen en om deze te helpen formuleren. Op basis van alle klantvragen en klantsignalen, die dagelijks tijdens de talloze contacten met bedrijven en instellingen en met inwoners worden ontvangen, ontstaat een steeds scherper gedeeld beeld van het benodigde aanbod. Daarnaast zijn goede data, een zo duidelijk en actueel mogelijk dashboard, belangrijk als basis voor ontwikkeling van aanbod.

Overigens is het belangrijk om niet alleen stil te staan bij de vraag en latente vraag, maar – omdat die niet altijd eenvoudig te voorspellen is – ook te kijken naar de reactie- en ontwikkelsnelheid aan de kant van de aanbieders. De organisatie inrichten op snel reageren.

De samenwerkende (semi)publieke partners stimuleren en helpen elkaar om het aanbod te ontwikkelen of zich eventueel te verbeteren, als onlosmakelijk kenmerk van serieuze, duurzame samenwerking op basis van vertrouwen en wederkerigheid.

Dit neemt het centrale uitgangspunt van direct inspelen op actuele LLO-vragen van bedrijven of inwoners niet weg. Als een publieke partner niet direct kan leveren, moet dat direct worden aangegeven, zodat breder naar een op korte termijn te leveren oplossing kan worden gekeken.

Trekker: ROC, Saxion, Leerwerkloket, S-BB

DUURZAME RESULTATEN EN VERNIEUWING

9. *Een lerende omgeving voor professionals en breder via op leren, samenwerking en innovatie gerichte Learning Communities*

Geïnspireerd door de Learning Communities in het Topsectorenbeleid, wordt in Twente regionale lerende kennisomgevingen opgezet. Deze communities bereiden werknemers voor op nieuwe technologische innovaties die de regionale economie versterken, bijdragen aan het kunnen realiseren van urgente maatschappelijke transities in de regio en zorgen voor verdere professionalisering van groepen van werknemers die regelmatig (in netwerken) samenwerken.

Daar waar de learning communities van de topsectoren sterk gericht zijn op alleen maatschappelijke innovaties is het in de Twentse regio de bedoeling om daarnaast ook oog te hebben voor de professionalisering van werknemers in het mkb en docenten in vakgebieden met een krappe arbeidsmarkt.

Learning communities zijn daarnaast een geschikt instrument om de regionale professionals van alle betrokken partners op het gebied van LLO verder te ontwikkelen en samenwerking in de uitvoering te versterken. Onder andere gaat het dan om de werkgeversadviseurs van alle betrokken organisaties (WSP, onderwijs, S-BB, KvK, EZ, Leerwerkloket, TFvV, OOM et cetera). Aan de hand van de kwaliteitsnormen van de landelijke Zelfscan Leren en Werken kunnen bijvoorbeeld verbeterpunten binnen de marktbewerking en samenwerking worden opgepakt.

Trekker: Centrumgemeente, Saxion, UT