

Kiezen voor de toekomst van werk

Best practices van de
Samenwerkende O&O-organisaties



Voorwoord namens de Samenwerkende O&O

Personeelstekorten raken bijna alle sectoren, waardoor sectoren steeds vaker concurreren om dezelfde mensen. Dit zet niet alleen de arbeidsmarkt onder druk, maar ook de kwaliteit van werk, de ruimte voor ontwikkeling en de manier waarop organisaties samenwerken en vernieuwen.

Tegelijk staan organisaties voor bredere opgaven rond de toekomst van werk: hoe zorgen we voor gezond en veilig werken, ruimte voor ontwikkeling, goed werkgeverschap, vakmanschap en duurzame inzetbaarheid? En hoe blijven organisaties wendbaar en aantrekkelijk in een arbeidsmarkt die voortdurend verandert?

A&O- en O&O-organisaties werken dagelijks aan deze opgaven. Dichtbij werkgevers en werknemers zetten zij zich in voor scholing, ontwikkeling, leiderschap en duurzame inzetbaarheid. Niet vanuit theorie, maar vanuit de praktijk. Het onderling delen van kennis, ervaringen en succesvolle aanpakken is essentieel om samen verder te bouwen aan de toekomst van werk.

In dit boekje zijn best practices van de Samenwerkende O&O-organisaties opgenomen. Deze praktijkvoorbeelden laten zien hoe sectoren werkgevers en medewerkers ondersteunen in hun ontwikkeling en bijdragen aan een arbeidsmarkt die wendbaar en

toekomstbestendig is. Ze maken zichtbaar wat er al gebeurt, wat werkt en welke lessen daaruit te trekken zijn.

Echter dit alleen is niet voldoende. Een structureel krappe arbeidsmarkt vraagt ook om een gezamenlijke visie en een agenda waarin partijen overstijgend werken aan dezelfde doelen die bijdragen aan het behouden en versterken van onze brede welvaart. Hiervoor hebben de Samenwerkende O&O-organisaties een gezamenlijke visie opgenomen.

Samen bieden de praktijkervaringen én de gezamenlijke visie richting om met minder mensen meer waarde te creëren.

Visie namens de Samenwerkende O&O



Kiezen voor de toekomst van werk

Hoe we onze brede welvaart bevorderen in een arbeidsmarkt die onder druk staat

Nederland bevindt zich in een structureel krappe arbeidsmarkt, met oplopende werkdruk en een stagnerende groei van productiviteit en toegevoegde waarde. Dit zet onze welvaart én ons welzijn onder druk.

“ **De opgave is hoe we met minder mensen méér waarde creëren. Voor individu én samenleving.**

De analyse van ruim 30 paritaire sectororganisaties (O&O-organisaties) bevestigen dat de arbeidsmarkt piept en kraakt. Maar geeft ook inzicht in het verbeterpotentieel. Een perspectief voor een arbeidsmarkt waarin we zowel ons verdienvermogen als onze maatschappelijke opgaven positief kunnen bevorderen.

Mensen zijn de motor van onze brede welvaart. Dit vraagt om een arbeidsmarkt waarbij we het potentieel van ieder individu aanspreken, ontwikkelen en goed inzetten. Inzetten op banen en werk dat bijdraagt aan de economische en maatschappelijke opgaven. We zetten in op werk dat gezond, aantrekkelijk en betekenisvol is. Met aandacht voor skills ontwikkeling, autonomie en een gezonde en sociaal veilige werkcultuur. Een arbeidsmarkt die meer draait op wat mensen (potentieel) kunnen en willen, en die leidt tot betere matching. We zetten in op maatregelen die uitval, onnodige uitstroom en verzuim beperken. Iedereen die wil en kan draagt bij.

Het **verhogen van arbeidsproductiviteit** vraagt om een fundamentele verschuiving van méér werken naar slimmer en beter werken, waarbij duurzame groei ontstaat uit de combinatie van efficiëntie en hoge kwaliteit van werk. Technologie zoals digitalisering en automatisering levert pas echte waarde als die samengaat met een slimme inrichting van werkprocessen en ondersteuning van mensen, zodat werk niet alleen sneller maar ook beter en aangenamer wordt. De sleutel ligt in de ontwikkeling en inzetbaarheid van mensen, met ruimte voor vaardigheden, autonomie en leren. Door medewerkers actief onderdeel te

maken van innovatie versterken we zowel draagvlak als resultaat. Zo worden hogere productiviteit en beter werk geen tegenstelling, maar een versterkend geheel dat leidt tot meer waarde met minder mensen.

Samenwerken aan dezelfde agenda versnelt het succes. Samenwerken tussen sectoren enerzijds en anderzijds met regio's, overheid en onderwijs. Maar ook samenwerken in de waardeketen door overkoepelende doelen te formuleren waardoor alle 'schakels' in de keten het totaalresultaat positief beïnvloeden. Juist hier ligt het grootste potentieel. Door gezamenlijke doelen te formuleren, verantwoordelijkheid te delen en ruimte te creëren voor innovatie, verminderen we verspilling en werkdruk. Dit vraagt om een verschuiving van individueel belang naar collectief resultaat.

De toekomst van werk vraagt om een gezamenlijke agenda. Werkgevers, werknemers, opdrachtgevers en onderwijs sturen ieder vanuit hun rol op hetzelfde doel: slimmer werken, beter werk en het maximaal benutten van talent. Alleen zo realiseren we duurzame productiviteit, beperken we uitval en versterken we onze brede welvaart.

Al ruim 100 jaar investeren in vakmanschap en duurzame inzetbaarheid in de grafimediabranche



Richard Leloux
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

De grafimediabranche is continu in ontwikkeling door technologische innovaties, digitalisering en veranderende klantvragen. Hierdoor veranderen functies en werkzaamheden snel en neemt de behoefte aan breed inzetbare medewerkers toe. Tegelijkertijd staat de branche, net als veel andere sectoren, voor uitdagingen op het gebied van arbeidsmarktkrapte, vergrijzing en het behouden van vakmanschap. Het was daarom noodzakelijk om structureel te investeren in scholing, ontwikkeling en het toekomstbestendig maken van medewerkers.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Het A&O Fonds Grafimediabranche zet al jarenlang actief in op leren en ontwikkelen binnen de sector. Vanuit een rijke opleidingshistorie van inmiddels meer dan honderd jaar worden jaarlijks diverse scholingsprogramma's geïnitieerd en ondersteund. Deze programma's richten zich op bijscholing, verdieping en verbreding van kennis en vaardigheden van werknemers binnen de branche.

Werkgevers en medewerkers worden actief gestimuleerd om gebruik te maken van opleidingen, trainingen en ontwikkeltrajecten. Daarbij wordt ingezet op zowel vakinhoudelijke scholing als op bredere vaardigheden, zodat medewerkers multi-inzetbaar worden en beter kunnen inspelen op veranderingen binnen het werk en de arbeidsmarkt.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De structurele investering in scholing heeft geleid tot een sterke leercultuur binnen de grafimediabranche. Jaarlijks volgen honderden medewerkers opleidingen en trainingen. Hierdoor blijven werknemers zich ontwikkelen, wordt vakmanschap behouden en zijn medewerkers breder inzetbaar binnen organisaties.

Daarnaast draagt deze aanpak bij aan duurzame inzetbaarheid, flexibiliteit op de werkvloer en het versterken van de concurrentiekracht van bedrijven in de branche. Een belangrijke les voor andere sectoren is dat investeren in een continue leercultuur niet alleen werknemers versterkt, maar ook organisaties toekomstbestendiger maakt. Structurele aandacht voor ontwikkeling zorgt ervoor dat medewerkers kunnen meegroeien met veranderingen in techniek, productieprocessen en de arbeidsmarkt.

Meer weten?



Personeelsmonitor Gemeenten



Voor de
verschilmakers.

Jeroen van Gool
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

De gemeentelijke sector groeit nog, maar die groei vlakt af en de aard van de uitdaging verandert.

Het knelpunt ligt niet langer alleen bij het aantrekken van personeel, maar vooral bij het behouden, ontwikkelen en effectief inzetten van medewerkers. Tegelijk zorgen vergrijzing, een krappe arbeidsmarkt en toenemende werkdruk voor extra druk. Dit maakt het noodzakelijk voor gemeenten om vooruit te kijken en strategische, datagedreven keuzes te maken voor een toekomstbestendig personeelsbeleid.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

A&O fonds Gemeenten ontwikkelt jaarlijks de Personeelsmonitor en een bijbehorend dashboard. Hiermee verzamelen en analyseren zij uitgebreide HR-kengetallen zoals ziekteverzuim, personeelsopbouw en in- en uitstroom. Gemeenten kunnen deze data vergelijken met andere gemeenten en trends volgen. Dit biedt concrete inzichten en benchmarks, waardoor gemeenten hun arbeidsmarktbeleid en HR-strategie beter onderbouwd en datagedreven kunnen vormgeven en bijsturen.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De aanpak geeft gemeenten actueel en vergelijkbaar inzicht in hun personeelsbestand en arbeidsmarktontwikkelingen. Hierdoor kunnen zij beter inspelen op uitdagingen zoals krapte, vergrijzing en werkdruk. De Personeelsmonitor maakt trends zichtbaar en helpt gemeenten om gericht beleid te maken, bijvoorbeeld op het gebied van inzetbaarheid, ontwikkeling en organisatie-inrichting. Ook stimuleert het bijbehorend dashboard datagedreven werken en het maken van strategische keuzes op basis van feiten in plaats van aannames.

Wat anderen hiervan kunnen leren, is het belang van structureel meten en vergelijken. Door data centraal te stellen en deze toegankelijk te maken via een dashboard, ontstaat meer grip op personeelsvraagstukken. Daarnaast laat deze aanpak zien dat samenwerking binnen een sector (zoals gemeenten) waardevol is: door data te bundelen ontstaat een sterkere benchmark en meer inzicht. Tot slot onderstreept deze best practice dat investeren in kennis en tools essentieel is om organisaties toekomstbestendig te maken.



Meer weten?



Werk & Mantelzorg



Maurice
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Steeds meer zorgtaken komen terecht bij werkenden. Uit de cijfers van onze personeelsmonitor bleek dat een grote groep van de provincieambtenaren te maken heeft met mantelzorgtaken. Deze mantelzorgtaken zijn zonder afstemming op de werkvloer soms moeilijk te combineren met werk, wat kan leiden tot uitval.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Wij hebben binnen de provinciale sector een programma opgesteld om Werk & Mantelzorg bespreekbaar te maken en uiteindelijk te borgen binnen organisaties. Zodat medewerkers de vrijheid voelen om dit te kunnen bespreken met hun leidinggevende. En anderzijds de werkgevers en leidinggevende toe te rusten om dit te thema te kunnen bespreken met hun medewerkers.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Het programma heeft binnen de provinciale sector geleid tot meer erkenning, begrip en ruimte om werk en mantelzorg bespreekbaar te maken. Medewerkers voelen zich gesteund wanneer leidinggevers openstaan voor hun situatie en samen zoeken naar maatwerkafspraken, bijvoorbeeld rond werktijden, werkdruk of flexibiliteit. Voor leidinggevers bood het programma praktische handvatten om signalen van overbelasting te herkennen, veilige gesprekken te voeren en passende oplossingen te vinden.

Ook heeft de aanpak HR-professionals geholpen om mantelzorgbeleid concreet vorm te geven. De pijlers Bespreken, Beschrijven, Bekwamen en Borgen bieden hiervoor een praktisch stappenplan. Een meerderheid van de provincies heeft het thema opgepakt en in meerdere organisaties is mantelzorg structureel ingebed in HR- en vitaliteitsbeleid. Voorbeelden hiervan zijn interne bewustwordingsactiviteiten, gesprekstoetsen, trainingen voor leidinggevers en mantelzorgcoördinatoren of kartrekkers.

Een belangrijk inzicht is dat mantelzorg vaak onzichtbaar blijft en pas wordt besproken wanneer de belasting te groot wordt. Vroege signalering is daarom cruciaal om overbelasting en uitval te voorkomen. Andere organisaties kunnen hiervan leren dat mantelzorgbeleid niet ingewikkeld hoeft te beginnen: erkenning, openheid, goed toegeruste leidinggevers en structurele borging maken al een groot verschil.



Vier pijlers

Werk&Mantelzorg heeft [vier pijlers](#) omschreven waarmee je een mantelzorgvriendelijke organisatie kunt worden: [Bespreken](#), [Beschrijven](#), [Bekwamen](#) en [Borgen](#). Elke pijler wordt in een apart werkblad beschreven. Heb je alle pijlers doorlopen dan kun je de Erkenning “Wij werken mantelzorgvriendelijk!” aanvragen.

Meer weten?



De Toekomstdenkers, jongerenplatform van de sector Waterschappen

a&o
waterschappen

Jan Anne van Dijk
Directeur A&O
Waterschappen



Wat was het knelpunt of de opgave?

De sector Waterschappen heeft met een gemiddelde leeftijd van 47 jaar een relatief oud personeelsbestand. Langzamerhand komen steeds meer jongeren werken in de sector. Hun stem is waardevol om jongeren niet alleen aan te trekken, maar ook vast te houden.

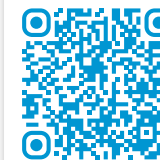
Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Er is een jongerenplatform opgericht dat door ons wordt ondersteund met geld, faciliteiten en ons netwerk. Het platform is gestart met de externe hulp van Wecrate. Daarna hebben we het in eigen hand verder vormgegeven. Iedere organisatie heeft 1 afgevaardigde. Deze krijgt per week 4 uur werktijd beschikbaar voor de werkzaamheden die nodig zijn voor het platform. Inmiddels is er een groep van 30 jongeren die het platform 'levend houden' op diverse thema's: Arbeidsvoorwaarden, de spiegel van het hoger management, kennis/vernieuwing en sociale ontmoeting.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

- Het ontmoeten/samenwerken van jongeren sector breed
- Advies op het gebied van vernieuwing in arbeidsvoorwaarden naar het cao-overleg
- Ideeën voor sociale innovatie sectorbreed
- Een platform voor de sector om beelden op te halen over de ideeën van jongeren
- Gesprekken met jongeren en Directie-leden
- Verbinding tussen jongeren sectorbreed
- Een troef op de arbeidsmarkt

Meer weten?



DE TOEKOMSTDENKERS

Platform voor en door jongeren
in de sector waterschappen.

Digitaal Skills Paspoot



Opleidings- en Ontwikkelingsfonds Bouw & Infra

Alexander Kreulen
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Met name praktisch geschoolde vaklieden in de Bouw & Infra beschikken vaak over waardevolle skills, maar niet altijd in de vorm van erkende diploma's of certificaten.

Dat maakt hen kwetsbaar op een veranderende arbeidsmarkt. Daarbij hebben zij om verschillende redenen relatief weinig vertrouwen in het eigen leer- en mobiliteitsvermogen. Dit vermogen is wel nodig om duurzaam inzetbaar te blijven.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Vanaf 2019 heeft Vollandis een Digitaal Skills Paspoot (DSP) ontwikkeld waarmee vakkrachten actueel inzicht krijgen in hun eigen skills en daarmee meer vertrouwen in het eigen vermogen om zich verder te ontwikkelen. Het DSP is een eenvoudige online tool waarmee je als werknemer tijdens je hele loopbaan je vaardigheden (skills) vastlegt en onderbouwt met bewijzen. Zo maak je je ontwikkeling snel en eenvoudig zichtbaar. Het DSP is een online cv met al je kennis en vaardigheden.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Na ruim drie jaar ontwikkeling is in november 2022 een werkbare versie van het DSP opgeleverd. De eindconclusie in 2022 luidde: "Het DSP is een werkbaar model voor werknemers, werkgevers en opleiders en men kan ermee aan de slag. De skills worden inzichtelijk en komen (en blijven) in beweging."

In de periode 2023-2025 is de werking van het DSP verder onderzocht en getest. Daarmee is de werking van het instrument verder geoptimaliseerd. Vanaf 2026 is het DSP beschikbaar voor alle werknemers in de Bouw & Infra om zelfstandig en laagdrempelig hun skills te inventariseren.

Met het project DSP heeft Vollandis veel kennis en ervaring opgedaan met het skillsgericht ontwikkelen. Omdat dit een nieuw perspectief biedt op aanwezige werkervaring en de ontwikkeling daarvan, is het project ook een ontdekkingstocht geweest. Niet alleen met de technische ontwikkeling, maar ook in de communicatie en voorlichting richting gebruikers was het voortdurend zoeken naar de juiste aanpak. Dat vroeg om doorzettingsvermogen en vertrouwen, zowel van de opdrachtgever als van het projectteam.



Meer weten?



Voor gezond, veilig en duurzaam inzetbaar in de sector Agrarisch en Groen



Bart de Zwart
Bestuursadviseur
Colland Arbeidsmarkt



Wat was het knelpunt of de opgave?

De fysieke belasting en specifieke arbeidsomstandigheden in de sector Agrarisch en Groen zorgen voor een verhoogd risico op gezondheidsklachten en ongevallen in vergelijking met veel andere sectoren. Dit heeft een negatieve invloed op de duurzame inzetbaarheid van werknemers. In combinatie met de huidige arbeidsmarktkrapte ontstaat hierdoor een ongewenste situatie voor bedrijven. De kleinschaligheid van veel organisaties in de sector maakt het lastig om preventieve arbozorg overal voldoende te implementeren en hiermee gezondheidsproblemen en ongevallen effectief te voorkomen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Om preventieve arbozorg voor bedrijven in de sector Agrarisch en Groen laagdrempelig toegankelijk te maken, subsidieert Colland Arbeidsmarkt deze specifieke dienstverlening voor zowel werkgevers als werknemers. De uitvoering ligt bij Stigas, specialist in preventieve arbozorg binnen de sector.

Bedrijven kunnen kosteloos of met een aanzienlijke korting gebruikmaken van verschillende diensten, zoals het digitale RI&E-instrument, bedrijfsbezoeken voor de uitvoering en toetsing van de RI&E, het preventiesprekuren en het preventief medisch onderzoek. Daarnaast ondersteunt Stigas bij het onderhouden van de sectorspecifieke arbocatalogi.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Met deze sectorale aanpak van Colland Arbeidsmarkt en Stigas is een gestructureerde en laagdrempelige vorm van preventieve arbozorg beschikbaar voor de sector. Zowel grote als kleine bedrijven en hun medewerkers profiteren hiervan.

Eind 2025 hadden vrijwel alle 14.000 bedrijven kosteloos toegang tot het nieuwe digitale RI&E-systeem. In dat jaar werden ruim 800 bedrijfsbezoeken uitgevoerd ter ondersteuning bij de RI&E. Ook werden preventiesprekuren georganiseerd voor zowel werkgevers als werknemers en vonden bijna 100 werkplekonderzoeken plaats. Daarnaast zijn trainingen en toolboxes verzorgd, onder meer over BHV, verzuim, omgangsvormen, de rol van de preventiemedewerker en fysieke belasting. Verder is bijgedragen aan het onderhouden van de sectorspecifieke arbocatalogi (www.agroarbo.nl).

De sectorale aanpak wordt jaarlijks geëvalueerd en waar nodig bijgesteld. Andere sectoren kunnen hiervan leren dat een gezamenlijke, laagdrempelige en preventieve aanpak helpt om duurzame inzetbaarheid concreet te versterken, juist in sectoren met veel kleinere bedrijven.

Meer weten?



Het Ontwikkelbudget: een antwoord op een krappe arbeidsmarkt

Doorzaam
Het fonds voor de uitzendbranche

Chantal Huinder
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

De arbeidsmarkt is krap en gekwalificeerde medewerkers zijn schaars. Dit betekent dat het steeds moeilijker wordt om mensen te vinden én behouden. Tegelijkertijd verandert werk snel door digitalisering, nieuwe functie-eisen en technologische ontwikkelingen. Het vraagt veel van medewerkers om mee te bewegen op de arbeidsmarkt. Uitzendkrachten willen zich wel ontwikkelen, maar weten niet altijd welke stap passend is, welke opleiding waardevol is of hoe zij dit kunnen financieren. Daarnaast spelen er vaak nog andere zaken rondom gezondheid en financiën die aandacht verdienen om duurzaam inzetbaar te kunnen zijn.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Het Ontwikkelbudget is een vergoeding van Doorzaam dat inzet op behoud, ontwikkeling en brede duurzame inzetbaarheid van uitzendkrachten. Het budget helpt uitzendkrachten om zelf regie te nemen over hun ontwikkeling en inzetbaarheid, onder persoonlijke begeleiding van een externe coach. Na de gesprekken met de coach krijgen uitzendkrachten aansluitend de mogelijkheid om met een persoonlijk interventiebudget stappen te zetten. Dit kan op het gebied van gezondheid, financiën, scholing en loopbaanontwikkeling.

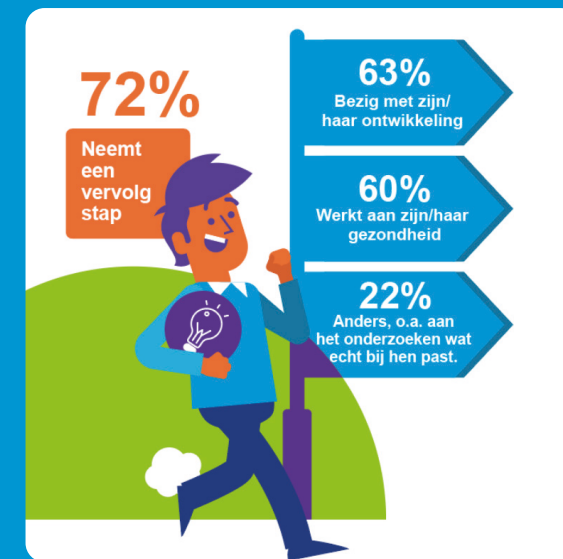
Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Het Ontwikkelbudget vergroot de motivatie en betrokkenheid van uitzendkrachten, omdat zij actief kunnen investeren in zichzelf en in hun toekomst. Het versterkt hun inzetbaarheid, vergroot doorgroeimogelijkheden en helpt om talent te behouden in een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast ontstaat meer beweging op de arbeidsmarkt: uitzendkrachten ontwikkelen zich naar functies waar vraag naar is.

Uitzendkrachten geven zelf aan dat ze meer zelfvertrouwen ervaren, meer plezier ervaren in hun werk, beter zijn geworden in het werk wat ze doen of juist zijn bij- of omgeschoold naar een andere functie. Ook kunnen zij beter benoemen waar hun kwaliteiten liggen.

"Naast kennis is het een ontwikkeling op zowel persoonlijk als werkgericht vlak", aldus een van de uitzendkrachten die het traject heeft gevolgd. "Een mooie kans om stappen te maken in mijn verdere loopbaan" noemt een andere uitzendkracht.

De belangrijkste les voor andere sectoren is dat investeren in ontwikkeling loont, en dat begint bij aandacht; door gesprekken en door verbinding. De uitdagingen op de arbeidsmarkt los je niet alleen op met werving, maar vooral door bestaand talent te behouden, te ontwikkelen en perspectief te bieden. Door het eenvoudig, toegankelijk en vooral persoonlijk te maken, kunnen mensen daadwerkelijk in beweging komen.



Meer weten?



Modulair leren als motor voor instroom, ontwikkeling en behoud

ecm

Rob Polman
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

In de interieurbouw en meubelindustrie merken we allemaal hetzelfde: het wordt steeds lastiger om goede mensen te vinden. En misschien nog wel belangrijker: om ze te behouden. Tegelijk verandert het werk. Nieuwe technieken, andere verwachtingen van klanten, meer digitalisering. Dat vraagt om vakmensen die zich blijven ontwikkelen. In de praktijk liepen we er tegenaan dat het bestaande opleidingsaanbod daar niet altijd goed op aansluit. Opleidingen zijn vaak vrij vast ingericht, terwijl bedrijven juist behoefte hebben aan flexibiliteit en direct toepasbare kennis.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

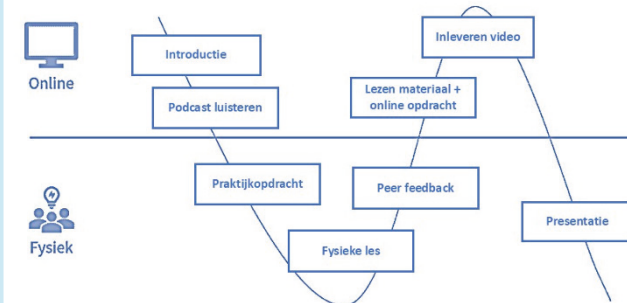
We zijn het daarom anders gaan organiseren. Niet door een nieuw traject te ontwikkelen, maar werken met modulaire leerproducten. Dat betekent dat we leerstof opdelen in kleinere, zelfstandige onderdelen die je makkelijk kunt combineren. Die modules gebruiken we zowel in het mbo, als voor vakmensen óf voor mensen die willen instromen in de branche. Belangrijk uitgangspunt is dat alles direct te koppelen is aan de praktijk. Geen losstaande theorie, dingen waar je op de werkvloer echt iets aan hebt.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

We zien dat deze manier van werken helpt om leren dichterbij de praktijk te brengen. Nieuwe medewerkers kunnen gerichter worden ingewerkt. Vakmensen ontwikkelen zich zonder meteen een hele opleiding te hoeven volgen. Scholen en bedrijven werken vaker met hetzelfde materiaal, waardoor de aansluiting beter wordt. Ook in de uitvoering werkt het prettig: wat we ontwikkelen, gebruiken we op meerdere plekken. Dat scheelt tijd en zorgt voor meer samenhang.

Wat hier goed werkt, is dat we niet blijven denken in losse opleidingen of doelgroepen, maar in één doorlopende lijn. Daardoor wordt leren onderdeel van het werk, in plaats van iets dat ernaast georganiseerd moet worden. Juist dat helpt in een krappe arbeidsmarkt: het verbindt mensen, biedt doorgroeimogelijkheden en versterkt het onboardingsproces. Tegelijkertijd brengen we onderwijs en bedrijven ook dichterbij elkaar. Dit doen we niet alleen: we verbinden onderwijs en bedrijven in de branche. Dat vraagt soms om zoeken en afstemmen, maar heeft uiteindelijk geleid tot een continue wisselwerking die de kwaliteit van de leerproducten sterk heeft verbeterd.

Blended wave



Meer weten?



Digivaardig kompas



Johannes Osinga
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Veel organisaties staan voor de uitdaging om digitalisering succesvol door te voeren, terwijl medewerkers vaak onvoldoende digitale vaardigheden, vertrouwen of ruimte hebben om mee te groeien. Technologie alleen lost dit niet op. De echte opgave ligt in het versterken van digitale vaardigheden, databewustzijn en een leercultuur binnen organisaties. Werkgevers moeten medewerkers actief begeleiden in deze transformatie, zodat digitalisering niet alleen technisch wordt ingevoerd, maar ook duurzaam wordt gedragen door de mensen die ermee werken. Zo wordt digitale ontwikkeling een gezamenlijke, toekomstbestendige organisatieopgave.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Met het Digivaardig Kompas ontwikkelden we een praktische aanpak waarmee werkgevers inzicht krijgen in de digitale vaardigheden en ontwikkelbehoeften van hun organisatie. Het kompas helpt medewerkers en leidinggevendend gericht te werken aan digitale groei, databewustzijn en vertrouwen. Door begeleiding, trainingen en een mensgerichte aanpak stimuleren we een sterke leercultuur. Zo ondersteunt het Digivaardig Kompas organisaties bij duurzame digitale transformatie, waarbij medewerkers actief en toekomstbestendig meebewegen.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Het Digivaardig Kompas heeft inmiddels 50 van de 260 woningcorporaties bereikt, en dit aantal groeit nog steeds. De corporatiescan laat zien dat digitale uitdagingen vaak niet alleen draaien om vaardigheden, maar vooral om organisatievraagstukken. In veel organisaties ontbreekt een heldere visie op waarom digitale systemen worden ingezet en welke meerwaarde ze bieden. Waar die visie wel aanwezig is, blijkt deze vaak onvoldoende gecommuniceerd. Daarnaast voelen medewerkers zich niet altijd veilig genoeg om aan te geven dat zij systemen niet begrijpen. De belangrijkste les is dat een leerprogramma alleen niet voldoende is. Succesvolle digitale ontwikkeling vraagt minstens zo veel aandacht voor leiderschap, communicatie, organisatiecultuur en een veilige leeromgeving. Andere organisaties kunnen hiervan leren dat duurzame digitalisering pas echt slaagt wanneer zowel medewerkers als de bredere organisatiecontext actief worden meegenomen.

Meer weten?



Sectorale ontwikkelpaden



Martijn van Velzen
Programmamanager



Wat was het knelpunt of de opgave?

We hebben gemerkt dat er behoefte is aan leer- en ontwikkelpaden om onder andere de leercultuur binnen organisaties te vergroten en daarmee de duurzame inzetbaarheid.

Handel Groeit is bezig met het opzetten van deze leerpaden in samenwerking met Lentiz | Cursus & Consult. De focus ligt hierbij op het gehele functiehuis, directie, HR, leidinggevend en medewerkers op de werkvloer. Vooral bij leidinggevend en medewerkers merkt je vaak dat zij vanwege de meeste ervaring wordt aangesteld als leidinggevende, omdat dit altijd zo werd gedaan. Echter blijken deze leidinggevend en/of managers soms niet de competenties te bezitten om teams daadwerkelijk goed te kunnen leiden. Daardoor is het belangrijk dat deze doelgroep goed voorbereid wordt op de functie en dat hier bepaalde eisen aan worden gesteld. Zo worden zij niet in het diepe gegooid en werken de teams intern beter samen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

In samenwerking met Lentiz zijn we bezig met het opstellen van deze (sectorale) leerpaden. Hierbij wordt eerst een test afgelegd om te kijken waar de knelpunten liggen, zodat managers en leidinggevend weten: dit gaat al goed en deze trainingen/ cursussen moet ik nog volgen om de beste leidinggevende voor mijn team en organisatie te kunnen zijn.

Lentiz is met een van de deelnemers van Handel Groeit al begonnen met een bedrijfsspecifieke ontwikkelpadenstructuur. Handel Groeit wil dit voor de sector breed opzetten zodat voor iedereen in de sector duidelijk is wat er precies bij welke functie wordt verwacht en wat je moet doen om uiteindelijk jezelf in de breedte of diepte te ontwikkelen. Deze aanpak kan dan vervolgens op bedrijfsniveau verder of specifieker worden uitgediept.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Met het belangrijker worden van skills-based werken is het belangrijk om inzichtelijk te krijgen welke vaardigheden aan bepaalde functies kunnen worden gekoppeld. Je krijgt per functie de breedte te zien en wat je ervoor nodig hebt om je verder te ontwikkelen. Dit kan zowel in de breedte als diepte, zodat iedereen op zijn of haar eigen manier zich verder kan ontwikkelen binnen de organisatie.

Momenteel wordt er ingezet op trainingen en masterclasses voor HR en leidinggevend op het gebied van Stakeholder-management.



Meer weten?



Onderzoek LLO in bouwmaterialengroothandel



Hans Busio
Programmamanager



Wat was het knelpunt of de opgave?

Voor veel medewerkers in de bouwmaterialengroothandel is leren en ontwikkelen geen vanzelfsprekendheid. Enerzijds door een praktische instelling, anderzijds door ervaringen in hun onderwijsverleden. Toch is het bijhouden van kennis en vaardigheden cruciaal, juist in een branche die de verbinding wil vormen tussen andere partijen in de bouwkolom die stevig innoveren. Hoe kunnen we medewerkers helpen bij hun ontwikkeling, op een manier die bij hun behoeften past?

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

FCB Hibin en Koninklijke Hibin sloten zich aan bij het NRO-onderzoek naar Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Hiertoe is in 2025 een casestudie uitgevoerd binnen vier bedrijven in de bouwmaterialengroothandel. Het onderzoek richtte zich op praktisch opgeleide medewerkers en hun leidinggevend, met als doel inzicht te krijgen in factoren die leren en ontwikkelen stimuleren of belemmeren. Er werden 18 medewerkers en 5 leidinggevenden geïnterviewd m.b.v. een bordspel dat kwantificering van antwoorden mogelijk maakte.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Het onderzoek maakte duidelijk dat inzicht in carrièreperspectief en de rol van een leidinggevende cruciaal zijn bij het leren en ontwikkelen van medewerkers. Aandacht en stimulering helpen medewerkers om concrete stappen te nemen. Om die reden heeft FCB Hibin budget beschikbaar gesteld voor de ontwikkeling en het gratis gebruik van de e-learning Basiskennis Leidinggeven, incl. Ontwikkelgesprek. Daarnaast is het aanbod van Hibin Opleidingen in een overzichtelijk schema geplaatst. Deze Leerpaden per Functiegroep vormen een hulpmiddel bij het voeren van een ontwikkelgesprek.

In het voorjaar van 2026 hebben inmiddels 46 leidinggevend gebruik gemaakt van de e-learning. Tijdens het Hibin HR-platform in november 2025 speelden circa 25 HR-professionals uit de branche het bordspel om meer inzicht te krijgen in belemmerende en stimulerende factoren.

Meer weten?



hibin Opleidingen	
BINNENDIENST	
BASIS	
• E-learning	Basiskennis bouwmaterialen*
• E-learning	Basiskennis afbouwmaterialen*
• E-learning	Basiskennis verkoop*
• Bouwen en bouwmaterialen-A	
• Tekeninglezen	
• Bouwen en bouwmaterialen-B	
• Klantgericht verkopen	
VERVOLG	
• Basiskennis bouwlogistiek	
• E-learning	Basiskennis bouwkunde
VOORTGEZET	
• E-learning	Vervolgkennis bouwkunde
• Bouwen en bouwmaterialen-C (CTB-1)	
• Klantwaarde in dienstverlening en logistiek (CTB-2)	
• Resultaatgericht Accountmanagement (CTB-3)	
• Workshop	Gevelbekleding



oZone

o-METALEKTRO

Asief Habiboellah
Algemeen directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

De sector kampte met meerdere knelpunten. Door vergrijzing en uitstroom ging waardevolle praktijkkennis verloren, vaak zonder overdracht. Tegelijk bestond er een duidelijke kloof tussen onderwijs en bedrijfsleven, waardoor opleidingen niet altijd aansloten op de actuele praktijk. Daarnaast was de sector voor potentiële instromers beperkt zichtbaar en onvoldoende bekend, wat de instroom van nieuwe vakmensen verder bemoeilijkte.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Met oZone hebben we een online kennisdeel- en leerplatform ontwikkeld om deze knelpunten zoveel mogelijk op te lossen, waarbij 'delen' het uitgangspunt is.

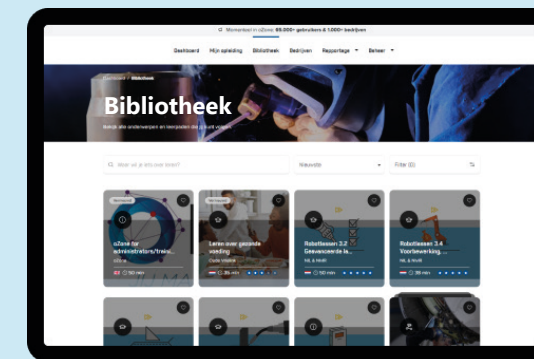
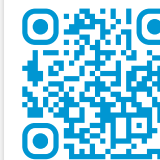
Door vergrijzing en uitstroom dreigt waardevolle kennis verloren te gaan; oZone helpt deze kennis vast te leggen en te delen binnen de organisatie, binnen de keten, binnen de sector en sector-overstijgend. Het platform verbindt onderwijs en bedrijfsleven, waardoor de aansluiting tussen leren en werken verbetert. Vakmensen en studenten beschikken zo over actuele en consistente kennis, wat bijdraagt aan een stabiele productiekwaliteit. Daarnaast vergroot oZone de zichtbaarheid van de sector en ondersteunt het een instroom van nieuwe vakprofessionals binnen de Nederlandse maak- en technologiesector.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De aanpak met oZone heeft geleid tot een structurele manier om kennis te borgen, te delen en toegankelijk te maken binnen de sector. (Praktijk)kennis wordt niet langer ad hoc overgedragen, maar vastgelegd in modules en leerpaden die bruikbaar zijn voor zowel bedrijven als onderwijs. Dit heeft gezorgd voor een betere aansluiting tussen leren en werken en voor meer consistentie in vakvaardigheden. Met een positieve invloed op de productiekwaliteit. Daarnaast maakt het platform bedrijven en beroepen zichtbaarder, wat bijdraagt aan oriëntatie, instroom en loopbaanontwikkeling.

Wat anderen hiervan kunnen leren, is dat sectorbrede samenwerking en een gedeelde digitale infrastructuur effectief zijn om hardnekkige arbeidsmarkt- en opleidingsvraagstukken aan te pakken. We delen de infrastructuur met andere sectoren, zo is OOM (O&O fonds Metaal en Techniek), OOC (O&O fonds Carrosseriebouw) en Savantis reeds aangesloten op de infrastructuur; we bouwen met deze sectoren door aan een brede kennisbibliotheek.

Meer weten?



ETD Academy



Annemarie Arensen
Programmamanager



Wat was het knelpunt of de opgave?

De ETD is een branche met relatief korte dienstverbanden. Nieuwe medewerkers moeten snel inzetbaar zijn. Je moet ze dus snel en goed kunnen opleiden en trainen. Ondertussen hebben we te maken met grote krapte. Goed personeel vasthouden is minstens zo belangrijk als talentvolle medewerkers aantrekken. Dit vraagt om opleidingen en trainingen die werken in de ETD aantrekkelijk houden. Daarbij heeft de branche de reputatie dat je er moeilijk carrière kunt maken. Een gevarieerd en uitdagend opleidingsaanbod laat zien dat dit anders kan.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

In 2023 hebben we de ETD Academy gelanceerd: een digitaal opleidingsplatform en een hulpmiddel om in een snel veranderende branche te bouwen aan vakmanschap en concurrentievermogen. Bedrijven kunnen kosteloos gebruikmaken van een gevarieerd aanbod aan merk- en vaktrainingen, eenvoudig eigen trainingen toevoegen en hun eigen maatwerk-Academy inrichten. Door de nieuwste technieken in te zetten en succesvolle deelname te belonen, houden we leren en ontwikkelen aantrekkelijk voor onze doelgroepen. De ETD Academy heeft meerdere prijzen gekregen, waaronder een Red Dot Award.

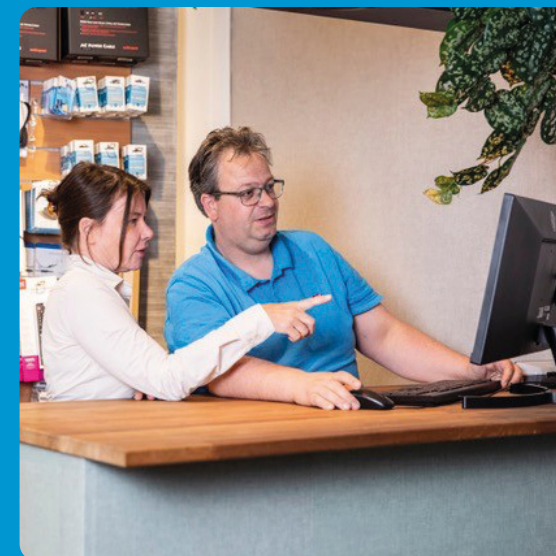
Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Inmiddels maken meer dan 12.000 medewerkers gebruik van de ETD Academy. Het opleidingsaanbod heeft een kwaliteitsimpuls gekregen, sluit beter aan op de praktijk en wordt daadwerkelijk gebruikt. Content kan eenvoudig worden toegevoegd en gedeeld. De bedrijfseigen Academies zorgen voor herkenbaarheid en betrokkenheid.

Gebruik stimuleren blijft de grootste uitdaging. Een platform bouwen is één ding: mensen ook echt aan het leren krijgen en houden vraagt voortdurend aandacht, activatie en experiment.

Tips & tricks:

- Houd het niet exclusief voor jezelf. Door vanaf de start de mogelijkheid van bedrijfseigen Academies en eigen trainingen te bieden, hebben we gebruik en betrokkenheid vergroot.
- Ken je doelgroep. In de ETD werken mensen graag met apparaten en de nieuwste snufjes. Klassiek leren in een lokaal past daar minder bij.
- Wees niet bang om commercie ruimte te geven. Meer dan 90 merken delen bij ons kosteloos hun producttrainingen. Medewerkers zoeken die eerder dan een training over de AVG. Tijdens het zoeken attenderen we ze op onze vaktrainingen. Dat heeft een olievlekwerking.
- Meten is weten. Zo zagen we dat als mensen hun training niet binnen een week afmaakten, de kans groot was dat dit helemaal niet meer gebeurde. Daarom sturen we in deze gevallen nu een herinnering. Dat werkt.



Meer weten?



Aanvalsplan Bouw, Energie & Techniek



Aanvalsplan
Bouw, Energie & Techniek

Directeuren van de fondsen :

O&O Bouw & Infra
Wij Techniek
A+O Metalektro
OOM
OOMT
O&O-fondsen energie,
recycling en milieu



Wat was het knelpunt of de opgave?

De Nederlandse samenleving staat op een kantelpunt waarin arbeid structureel schaars wordt, terwijl de vraag naar oplossingen voor grote maatschappelijke opgaven verder toeneemt. Alleen al in de techniek zijn de komende jaren vele duizenden technische werknemers nodig. Daarnaast fungeert de techniek als aanjager van innovatie in andere sectoren. De techniek staat hierbij voor een dubbele opdracht: het oplossen van eigen capaciteitsvraagstukken én het mogelijk maken van vooruitgang elders.

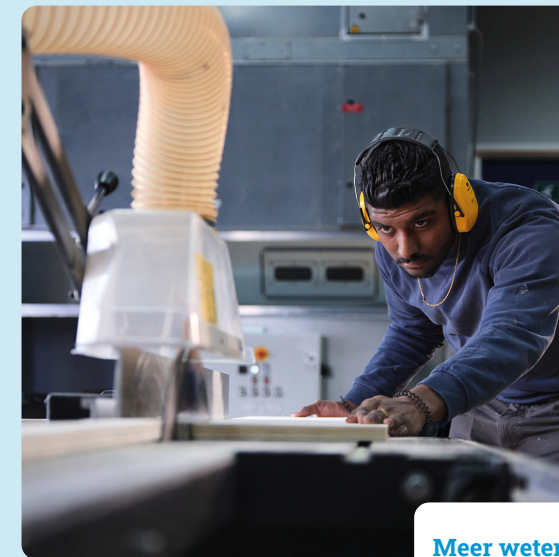
Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Binnen het Aanvalsplan Bouw, Energie & Techniek werken we integraal aan (zij)instroom, hybride onderwijs, behoud en slimmer werken, met als doel schaarse arbeid beter te benutten. We bouwen aan een toekomstbestendige infrastructuur waarin mensen makkelijker instromen en zich blijven ontwikkelen. Door bovensectoraal te kijken, ontstaat een breed en aantrekkelijk loopbaanperspectief. We stimuleren hybride techniekonderwijs en versterken bestaande initiatieven op behoud. Maar zelfs bij maximale benutting van het arbeidspotentieel is de vraag naar arbeid de komende jaren hoger dan het aanbod. Ook slimmer werken is daarom belangrijk.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Door krachten te bundelen, zijn meerdere zaken ontwikkeld. Ten eerste gaat dit jaar de Techniekroute van start: een platform waar geïnteresseerden zich in de regio kunnen oriënteren en worden begeleid naar een baan in de techniek. Parallel daaraan zijn in meerdere regio's pilots gestart voor Hybride Techniekcentra. Deze centra brengen onderwijs en bedrijfsleven samen, zodat studenten praktische ervaring opdoen en bedrijven toegang krijgen tot goed opgeleide technici. Daarnaast wordt techniekoriëntatie in het primair en voortgezet onderwijs actief gestimuleerd, waarmee een duurzame instroom van talent wordt verzekerd.

Behoud is de sleutel tot een toekomstbestendige bouw, energie en techniek. Er wordt daarom actief kennis uitgewisseld rondom duurzame inzetbaarheid, leercultuur en werkgeuk. Ook willen de technische sectoren beter zicht krijgen op de oorzaken van uitstroom. Door in te zetten op slimmer werken en samenwerking tussen mens en techniek, onder andere via toepassingen van AI, worden processen efficiënter en werkplekken toekomstbestendig gemaakt. Door een integrale, sectoroverstijgende aanpak voorkomen we versnippering van schaarse arbeid en onderlinge concurrentie tussen sectoren. Door het gezamenlijke belang centraal te stellen, maken we gerichte keuzes in arbeid en bouwen we aan een wendbare arbeidsmarkt. Zo ontstaan oplossingen voor vandaag én nieuw perspectief voor morgen, waarin werkenden, werkgevers en de samenleving kunnen blijven rekenen op groei van welzijn en welvaart.



Meer weten?



Perspectief voor (nieuwe) vakmensen



Jordi Metten
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Nieuwe en veranderende technologieën in de carrosseriebranche vragen andere kennis en vaardigheden van vakmensen. Hoe kunnen we vakmensen helpen om te groeien en te ontwikkelen naar de functies van morgen.

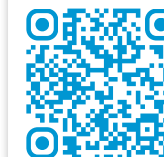
Hoe hebben jullie dit aangepakt?

OOC heeft de functies in de carrosseriebranche onder de loep genomen. Per functie zijn de huidige vakvaardigheden in kaart gebracht, maar ook de toekomstige. Per functie is een visueel ontwikkeldiagram opgesteld. Vakmensen zien waar ze staan en waarin ze zich verder kunnen ontwikkelen.

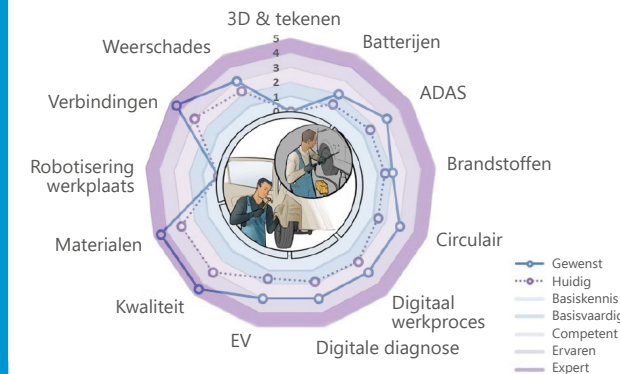
Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Met het Ontwikkelportaal stimuleren en helpen we werkgevers en werknemers een inhoudelijk ontwikkelgesprek te voeren. We ondersteunen hierin extra door onze OOC Coaches in te zetten die (voorbereidende of aanvullende) gesprekken voeren met vakmensen over hun loopbaan waarin het Ontwikkelportaal een relevant instrument is. Hiermee ondersteunen we de branche, bedrijven en vakmensen om vandaag én morgen duurzaam inzetbaar en toekomstbestendig te blijven.

Meer weten?



AUTOSCHADEHERSTELLER



Programma Feel Be Act Safe!



Pim Beljaars
Fondsmanager O&O-fondsen
Energie, Recycling en Milieu



Wat was het knelpunt of de opgave?

Het behoud van duurzaam inzetbare, gezonde en productieve werknemers vereist dat bedrijven zich ook inzetten voor de sociale veiligheid in de directe werkomgeving. Sociale veiligheid is van belang voor organisaties, mensen en de samenleving. Allerlei empirisch onderzoek toont aan dat sociale onveiligheid in het werk bij medewerkers leidt tot grotere vermoeidheid, verminderde werkprestaties, groter verzuim en lagere retentie (Edmondson, 2019; Morrison, 2023). Hoewel beelden over de mate van sociale veiligheid binnen de sectoren sterk uiteenlopen, zijn er voldoende signalen dat het onderwerp in onze sectoren urgent is.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Met het vierjarige programma 'Feel Be Act Safe!' 2025–2028 verzamelen we goede praktijkvoorbeelden bij bedrijven binnen en buiten de sectoren en verbinden deze aan wetenschappelijke inzichten. Hiervoor is een literatuurstudie uitgevoerd en een toetsingskader ontwikkeld. De gevalideerde praktijken worden vervolgens toegepast en geëvalueerd binnen verschillende teams, waarbij ontbrekende onderdelen of nieuwe goede praktijken worden ontwikkeld. Alle inzichten, interventies en tools ontsluiten we via een toegankelijk platform (iedereen oké), zodat bedrijven in heel Nederland - ook buiten de sector - deze direct kunnen toepassen.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Het programma 'Feel Be Act Safe!' versterkt de sociale veiligheid op de werkvloer in alle lagen van de organisatie: van directie tot uitvoering. Het vierjarige programma bevindt zich in het tweede jaar. In fase 1 zijn 50 bedrijven binnen en buiten de sector bezocht en circa 75 goede praktijken opgehaald. Daarvan zijn er 30 wetenschappelijk onderbouwd en beschreven.

In fase 2, waarin we ons nu bevinden, worden deze praktijken toegepast en geëvalueerd binnen verschillende teams. De inzichten die dit oplevert, worden gebruikt om bestaande praktijken verder te verbeteren en aan te vullen met concrete middelen en tools. Waar nodig worden nieuwe interventies en handvatten ontwikkeld, zodat organisaties en teams op elk niveau kunnen instappen.

De praktijk laat zien dat sommige bedrijven al actief werken aan sociale veiligheid, terwijl andere nog zoekende zijn. Door kennis en ervaringen te verzamelen en te delen, versnellen we het leerproces en benutten we bestaande expertise. Het programma richt zich op praktische, bewezen en direct toepasbare interventies die leidinggevend ondersteunen in het creëren van een open en veilige werkomgeving.

Belangrijke uitdagingen zijn het zorgvuldig bespreekbaar maken van dit gevoelige onderwerp en het borgen van sociale veiligheid als integraal onderdeel van leiderschap. Zo bouwen we samen aan een duurzaam sociaal veilige werkcultuur.

iedereen oké

Meer weten?



Werken aan een goed Alcohol-, Drugs- en Medicijnbeleid

ooi | Opleidings- en Ontwikkelingsfonds
voor de isolatiebranche

Hylke Warners
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Het werken in de isolatiebranche draait om veiligheid. Gebruik van middelen heeft een groot effect op deze veiligheid. Uit onderzoek komt naar voren dat er behoorlijk veel gebruik wordt gerapporteerd in de sector. Werkgevers zoeken naar manieren om werknemers hierover te informeren en – bij problemen - te ondersteunen. Het actief voorkomen van problemen door middelengebruik moet de inzetbaarheid van de medewerkers versterken.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Op basis van de signalen heeft OOI contact gezocht met het Trimbos Instituut. We hebben een verdiepende analyse gemaakt en zijn aan de slag gegaan met het ontwikkelen van interventies, gericht op zowel werkgevers als op werknemers. Voor de werknemers hebben we e-learning en foldermateriaal ontwikkeld, voor werkgevers hebben we samen met Trimbos een workshop georganiseerd om te helpen bij het opstellen van een goed ADM-beleid.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Om te beginnen hebben we onze ervaring gedeeld met collega fondsen. Op basis daarvan is een aantal andere fondsen ook met Trimbos in contact gekomen en aan de slag gegaan met interventies voor de eigen sector.

Bedrijven zijn erg blij met het aanbod om met Trimbos en OOI aan de slag te gaan met het aanscherpen of opzetten van een ADM beleid. Tijdens de workshops voor het ADM-beleid zijn bedrijven erg open, wat gezien de complexiteit van het onderwerp erg fijn is. Dit moet erin resulteren dat bedrijven meer grip krijgen op excessen rondom middelengebruik en daarbij streven naar een oplossing waarbij de werkgever en werknemer nog lang met elkaar verder kunnen. Ook de beschikbaarheid van folders helpt om het onderwerp te bespreken met de medewerkers, maar geeft medewerkers ook handelingsperspectief als ze zelf worstelen met middelen gebruik of dat vermoeden bij een collega.

De belangrijkste les is dat het onderwerp in alle organisaties en in alle lagen speelt. Een goed ADM-beleid zorgt ervoor dat bedrijven beter met het thema om kunnen gaan wat voor bedrijf, werknemer en sector goed is.

Meer weten?



Leerculturaanpak door OOM



opleiding
ontwikkeling
metaalbewerking

Michel Donners
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Een sterke leercultuur is geen 'nice to have', maar noodzakelijk voor mkb-metaalbedrijven die vooruit willen, flexibel moeten blijven en willen blijven vernieuwen.

In een sector die snel verandert, is goed vakmanschap alleen niet genoeg. Het gaat ook om blijven leren, jezelf blijven ontwikkelen en duurzaam inzetbaar blijven. Medewerkers die kunnen groeien, blijven scherper, gemotiveerder en veerkrachtiger.

Daarnaast is een open cultuur belangrijk. Een werkomgeving waarin mensen zich uitspreken, feedback geven en samen werken aan verbetering. Zo blijven bedrijven zich ontwikkelen en staan ze sterker richting de toekomst.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

OOM ondersteunt mkb-metaalbedrijven met praktische adviezen die direct toepasbaar zijn. Geen uitgebreide rapporten, maar concrete tools, scans en gespreksmiddelen die snel inzicht geven en helpen om gericht stappen te zetten.

Samen met een OOM-adviseur kijkt het bedrijf welke ondersteuning nodig is. Zo werken bedrijven stap voor stap aan een organisatie die klaar is voor de toekomst, waarin medewerkers zich blijven ontwikkelen en met plezier hun werk doen.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De leerculturaanpak van OOM levert mkb-metaalbedrijven vooral concrete en zichtbare resultaten op.

Bedrijven merken dat leren steeds meer onderdeel wordt van het dagelijks werk, in plaats van iets dat 'erbij' komt. Medewerkers gaan makkelijker met elkaar in gesprek over ontwikkeling en verbeteringen. Ook krijgen leidinggevendenden meer grip op de groei en ontwikkeling van hun teams.

Daarnaast blijven medewerkers beter meebewegen met veranderingen binnen het bedrijf en de sector. Dat maakt organisaties wendbaarder en minder kwetsbaar bij technologische ontwikkelingen, veranderende klantvragen of personeelstekorten. Ook groeit vaak de betrokkenheid van medewerkers. Zij voelen zich serieuzer genomen en meer verantwoordelijk voor hun eigen werk en ontwikkeling. Dat heeft een positief effect op motivatie, samenwerking en werkplezier.

Kortom: de aanpak zorgt voor meer bewustwording, meer gesprek over leren op de werkvloer en een organisatie die stap voor stap sterker en toekomstbestendiger wordt. Op de website van OOM staan verschillende praktijkverhalen van mkb-metaalbedrijven die hun leercultuur hebben versterkt. In deze verhalen delen zowel medewerkers als werkgevers hun ervaringen en inzichten uit de praktijk.



Meer weten?



Werken aan sterk leermeesterschap met BBL-advies

oomt.

Betsie Brink
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

In de mobiliteitsbranche zien we dat gemotiveerde jongeren vol energie aan hun BBL-traject beginnen, maar tijdens of kort na de opleiding alweer afhaken en de branche uitstromen. Dat is een gemiste kans, voor henzelf én voor de branche. Om ervoor te zorgen dat jong talent wél behouden blijft, heeft OOMT onderzocht waar het aan schort. Het ligt vaak niet aan motivatie of vertrouwen in eigen kunnen, maar aan het gebrek aan goede begeleiding en het ontbreken van een bedrijfscultuur waarin jongeren zich welkom en serieus genomen voelen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

OOMT is gestart met een pilot om het leermeesterschap in de bedrijven te versterken en daarmee de samenwerking tussen student, leerbedrijf en onderwijsinstelling – de zogeheten ‘driehoek’ – te versterken ten behoeve van behoud van jonge werkenden. Als echte verbindingsofficieren helpen de BBL-adviseurs leerbedrijven en leermeesters bij het krijgen van meer inzicht in de rol en verantwoordelijkheid als leerbedrijf, het professionaliseren en verder bekwamen van leermeesterschap en het wegnemen van eventuele knelpunten rond de inzetbaarheid van de student.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Onderdeel van de pilot was het verkennen en uitproberen van de invulling van deze nieuwe dienstverlening. De BBL-adviseurs ondersteunden leermeesters en leerbedrijven bij het opbouwen van een goede relatie in de driehoek, het structureren van het leertraject, het bieden van duidelijkheid over verwachtingen en verantwoordelijkheden tussen school en leerbedrijf, en het versterken van goede begeleiding, voortgangsgesprekken en passende praktijkopdrachten. Ook gaven zij inzicht in hoe om te gaan met generatie Z en wat er leeft bij studenten.

Er zijn korte en lange trajecten mogelijk, afhankelijk van de vraag van bedrijven: van één of twee gesprekken met een doorlooptijd van maximaal zes weken tot trajecten van enkele maanden met meerdere gesprekken en interventies. Om de pilot te monitoren is een impactmeting uitgevoerd, waarbij deelnemende leerbedrijven en leermeesters vóór en na afloop van het begeleidingstraject stellingen invulden.

De impactmeting laat zien dat de aanpak werkt. Leerbedrijven worden zich bewuster van hun rol, hebben beter contact met scholen en zetten concrete stappen richting effectievere onboarding en begeleiding. Zij zijn zich er daarbij bewuster van dat zij zelf een sleutelrol vervullen. BBL-advies draagt daarmee niet alleen bij aan betere gesprekken en duidelijkere verwachtingen, maar ook aan een sterkere leercultuur binnen bedrijven.



Meer weten?



Jobcoaches

 **POST & KOERIERS**

Mike Pennock
Programmamanager



Wat was het knelpunt of de opgave?

Het knelpunt behelst dat werkenden moeite kunnen hebben om duurzaam inzetbaar te blijven onder hoge fysieke en mentale belasting, en dat tijdige ondersteuning ontbreekt. Uitval en verloop zijn niet wenselijk. Dit geldt zowel voor werknemers als voor werkgevers.

De opgave betrof het aanleveren van maatwerkoplossingen voor (nieuwe) medewerkers en hen te ondersteunen bij uiteenlopende vraagstukken, zoals het omgaan met werkdruk, fysieke belasting, persoonlijke omstandigheden, loopbaanvragen en het verbeteren van vaardigheden.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Jobcoaches zijn op diverse locaties ingezet. De begeleiding had een laagdrempelig en vertrouwelijk karakter, waardoor medewerkers zich vrij voelden om knelpunten te bespreken. Dit is essentieel in een sector waarin werkenden niet altijd gemakkelijk zelf hulp zoeken.

De aanpak was maatwerkgericht: afhankelijk van de situatie van de medewerker is een individueel begeleidingstraject ingezet, gericht op het versterken van eigen regie en het vinden van praktische oplossingen. Waar nodig werd ook de verbinding gelegd met leidinggevend en/of HR, zodat structurele verbeteringen konden worden gerealiseerd.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Sinds de start in 2024 zijn er 7 jobcoaches ingezet. Dit heeft geleid tot de volgende concrete resultaten:

- In 2025 zijn ruim 300 medewerkers ondersteund door een jobcoach.
- 70% van de medewerkers die begeleid zijn door een jobcoach is na 1 jaar nog steeds in dienst of heeft een beter passende baan gevonden, wat zeer positief is gezien de (hoge) verloopcijfers in de sector post- & koerierssector.

Daarnaast zijn meer (kwalitatieve) resultaten behaald, zoals het voorkomen van uitval, het vergroten van werkplezier en het verbeteren van de balans tussen werk en belastbaarheid. Ook heeft de activiteit bijgedragen aan bewustwording binnen organisaties over het belang van individuele begeleiding als onderdeel van duurzame inzetbaarheid.

Leerpunten voor anderen zijn:

- het positieve effect van een persoonlijke benadering voor de inzet en het behoud van werknemers
- het positieve effect van het betrekken van leidinggevend en/of HR bij structurele oplossingen voor de werknemer in kwestie en voor andere medewerkers in de organisatie.

Meer weten?



Talent management software voor schoonmakers met ambitie om door te groeien



Ellen Dekkers
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

CAO-partijen willen schoonmakers met de ambitie om door te groeien naar een leidinggevende functie voldoende ontwikkelruimte bieden. Zij zochten daarom naar een onafhankelijke en objectieve methode die inzicht geeft in de mate waarin een medewerker over de benodigde competenties beschikt. Het assessment geeft richting aan het doorgroeipotentieel, maar leidt niet automatisch tot doorstroom naar een leidinggevende functie. Die beslissing blijft altijd aan de werkgever.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

In 2024 is samen met Selection Lab een branchespecifiek video-assessment ontwikkeld. Op basis van ruim honderd vragenlijsten, ingevuld door recent gestarte leidinggevendenden, zijn de ideale eigenschappen voor een leidinggevende in de schoonmaaksector vastgesteld. Deelnemers worden gematcht met dit functieprofiel. Bij een matchscore boven de 50 ontvangen zij een rapport waarin staat dat zij over de juiste competenties lijken te beschikken voor doorgroei. Ook worden zij uitgenodigd voor een oriëntatieworkshop over presentatie bij hun eigen of een ander schoonmaakbedrijf.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De schoonmaaksector beschikt inmiddels over een onafhankelijk en objectief assessment dat schoonmakers helpt om zelf regie te nemen over hun loopbaanontwikkeling. De rol van direct leidinggevende is binnen de sector cruciaal, terwijl er tegelijkertijd een tekort is aan geschikte leidinggevendenden. Deze aanpak draagt bij aan het oplossen van dit arbeidsmarkt vraagstuk én biedt uitvoerende schoonmakers de kans om zich verder te ontwikkelen en door te groeien.

Het instrument geeft werknemers en werkgevers inzicht in doorgroeipotentieel op basis van gelijke kansen en inclusiviteit. Daarmee wordt voorkomen dat ontwikkeling vooral afhangt van subjectieve inschattingen of de duur van het dienstverband. Het assessment is specifiek ontwikkeld voor praktisch opgeleiden. De vragen worden ook voorgelezen en het instrument is optimaal geschikt voor gebruik op de mobiele telefoon. In 2025 is het assessment live gegaan. Dat jaar hebben 185 deelnemers de test volledig afgerond, waarvan 80% een score van 50 of hoger behaalde. Inmiddels hebben zo'n 30 personen deelgenomen aan de oriëntatietraining en zijn minimaal twee deelnemers doorgestroomd naar een leidinggevende functie.



Functieprofiel: Leidinggevende schoonmaaksector

Gezien de resultaten van zijn assessment is M. een goede fit voor de rol van Leidinggevende schoonmaaksector. Hieronder zie je dat M. grotendeels voldoet aan de belangrijkste eigenschappen voor dit functieprofiel.

Ideale eigenschappen voor het functieprofiel: Leidinggevende schoonmaaksector

Competentie-indicatoren

- ✓ Leidinggeven
- ✓ Assertief
- ✓ Zelfcontrole
- ✓ IJver
- ✓ Moralistisch

Drijfveren

- ✓ Veiligheid
- ✓ Hulpvaardigheid
- Goedheid

Cultuur

- ✓ Directe communicatie
- ✓ Samenwerken en vertrouwen
- ✓ Beloond voor resultaat

Meer weten?



Inzicht in Inzetbaarheid



Ronald van Driel
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Deelname aan scholing of loopbaanactiviteiten is geen vanzelfsprekendheid, zeker niet onder praktisch geschoolden. Laat staan interesse voor Duurzame Inzetbaarheid (DI). Via de OO-fondsen in de sectoren Afbouw, Houtverwerkende Industrie en Schoonmaak zijn en worden wél met succes DI-projecten uitgevoerd waaraan alle werknemers van een bedrijf deelnemen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Met een bedrijf worden afspraken gemaakt over deelname van alle medewerkers. De DI-adviseurs van sectorinstituut Savantis voeren een gestructureerd interview met de werknemer. De werknemer krijgt adviezen om de Duurzame Inzetbaarheid te verbeteren. De werkgever ontvangt op basis van de gesprekken een (geanonimiseerde) bedrijfsrapportage met conclusies en advies. Door deze aanpak wordt ook de doelgroep van praktisch geschoolde werknemers bereikt op het thema duurzame inzetbaarheid.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Interview met Ramon Jager, directeur Jager Afbouw te Hooghalen, Drenthe

Ramon Jager groeide op in het bedrijf dat zijn grootvader in 1934 oprichtte. Jager Afbouw is gespecialiseerd in stukadoren en het afwerken van monolietvloeren. Als ondernemer is Ramon continu bezig met het welzijn en de duurzame inzetbaarheid van zijn medewerkers. "Je wilt dat iedereen het werk zo plezierig mogelijk kan doen en het volhoudt tot aan zijn pensioen. In de afbouw moeten meters worden gemaakt, maar ik heb liever iemand die langdurig productief blijft dan iemand die na vijftien jaar opgebrand is."

Daarom koos Ramon voor een DI-advies. In persoonlijke interviews werden anonieme ervaringen van medewerkers opgehaald en verwerkt in een adviesrapport. Volgens Ramon verliep het traject laagdrempelig en effectief. De externe adviseurs legden het proces goed uit, waardoor er geen weerstand ontstond. Juist hun neutrale rol hielp: medewerkers delen hun zorgen soms makkelijker met een buitenstaander dan met hun werkgever.

Het rapport gebruikt Ramon nu als handvat om met medewerkers in gesprek te gaan. Voor hem ligt de verantwoordelijkheid bij beide kanten: de werkgever moet zorgen voor continuïteit en goede randvoorwaarden, maar medewerkers hebben ook een eigen rol. "Je moet het samen doen." Ramon beveelt het DI-advies dan ook aan bij andere ondernemers.



Meer weten?



Praktijkgerichte aanpak voor veilig en gezond werken: Ervaringen en tips van sociaal ontwikkelbedrijven



Bruno Fermin
Fondsmanager SBCM en
senior adviseur CAOP



Wat was het knelpunt of de opgave?

Sociale veiligheid is binnen sociaal ontwikkelbedrijven cruciaal en extra uitdagend door kwetsbare doelgroepen, zoals de 'nieuw beschut'-groep met psychische, verstandelijke of psychosociale problemen. Deze vragen om extra begeleiding om een veilige werkomgeving te waarborgen. Zonder deze veilige basis is er weinig ruimte voor de ontwikkeling van werknemers, wat duurzame inzetbaarheid in de weg staat. Het doel is om sociale veiligheid en bewustzijn hierover in de sector te bevorderen, zodat werknemers zich veilig voelen, werkplezier ervaren en hun eigen ontwikkeling kunnen sturen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

We ontwikkelden praktische tools en ondersteuning samen met en voor werknemers en professionals in sociaal ontwikkelbedrijven. Zo maken we veilig en gezond werken toegankelijk en uitvoerbaar in de dagelijkse praktijk.

We betrekken alle relevante partijen bij elke activiteit – van werknemers en arbo-coördinatoren tot leidinggevenden, begeleiders, HR-professionals en management door bijeenkomsten te organiseren en aan te sluiten bij relevante overleggen.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De afgelopen jaren voerden we de theater-roadshow 'Kom op!' uit bij sociaal ontwikkelbedrijven. De Roadshow stimuleerde bewustwording, en bedrijven konden deze zelf inzetten. Daarnaast implementeerde SBCM de Arbocatalogus Sociale Veiligheid, gericht op bewustwording, signalering en handelen, met specifieke handreikingen voor directie, leidinggevenden en werknemers. Ook ontwikkelden we trainingen om sociale veiligheid en weerbaarheid te versterken. In de werkportal van SBCM staan toolboxes (bijv. over pesten en agressie) en instrumenten zoals handleidingen en gesprekskaarten. In 2026 gaan we verder met de verdere borging o.a. met het project Stimuleren van veiligheidsgedrag.

Lessen voor anderen:

- Betrek de doelgroep bij het ontwikkelen van praktische, sectorgerichte tools om veilig werken te stimuleren.
- Deel kennis en haal signalen op via regionale en landelijke netwerken en andere informatiebronnen om het onderwerp blijvend onder de aandacht te brengen en te houden.
- Organiseer bijeenkomsten om kennis en goede voorbeelden te delen.



Meer weten?



Lead FWD Impact Lab



STICHTING ONTWIKKELINGSFONDS
LEVENS MIDDELEN INDUSTRIE

Chris van Bokkum
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

Veel HR-professionals in de levensmiddelenindustrie zien de meerwaarde van leren en ontwikkelen, maar vinden het lastig om deze overtuigend over te brengen aan directie en management. Investeren in bijvoorbeeld leiderschap, onboarding en ontwikkeling blijven daardoor soms liggen. In een sector waar tijd, kosten, prioriteit en veranderbereidheid zwaar meewegen, is het belangrijk om L&D niet alleen inhoudelijk, maar ook bedrijfsmatig sterk te onderbouwen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

SOL organiseerde een Lead FWD Impact Lab voor HR-professionals in de sector. Tijdens deze sessie werkten deelnemers aan hun eigen L&D-vraagstuk en vertaalden zij dit stap voor stap naar een businesscase voor management en directie. Met behulp van een businesscase-format, wetenschappelijke onderbouwing, praktijkcasussen en een pitch (voor een directeur) oefenden deelnemers hoe zij hun plannen sterker kunnen koppelen aan organisatiedoelen, besluitvorming en draagvlak binnen de directie.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

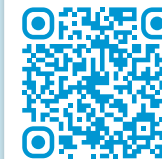
De sessie gaf deelnemers meer inzicht in wat wel en niet werkt richting directie en management. Door samen te verkennen welke factoren besluitvorming helpen of juist belemmeren, ontstond meer grip op het krachtenveld binnen organisaties. Deelnemers gingen naar huis met een concreet format, bruikbare onderbouwing en meer vertrouwen om het gesprek over leren en ontwikkelen steviger te voeren.

De opbrengst zat niet alleen in het individuele resultaat, de deelnemers die naderhand weer bij SOL hulp vroegen, maar ook in de herkenning tussen HR-collega's uit de sector. Thema's als leiderschap, tijdsdruk, prioritering, kosten, veranderbereidheid en het benutten van bestaande leerinterventies bleken breed herkenbaar. Dat maakte duidelijk dat veel organisaties met vergelijkbare vragen worstelen.

Wat anderen hiervan kunnen leren, is dat leren en ontwikkelen pas echt op de agenda komt als het niet alleen als 'goed idee' wordt gepresenteerd, maar ook als een concrete businesscase die aansluit op organisatiedoelen, risico's en lange termijn opgaven. Juist die vertaling helpt om de meerwaarde van L&D beter zichtbaar en bespreekbaar te maken.



Meer weten?



Instroom versterken via zij-instroom én doorstroom naar vrachtwagenchauffeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

De sector transport en logistiek kampt met een aanhoudend tekort aan vrachtwagenchauffeurs. Voor het oplossen hiervan is niet alleen instroom van nieuwe doelgroepen nodig, maar ook het benutten van potentieel binnen de sector via doorstroom. Tegelijkertijd blijft een grote groep potentiële zij-instromers onbenut door onbekendheid met het vak en de opleidingsroute. Voor de sector is het noodzakelijk om zowel nieuwe doelgroepen als zittend personeel te activeren, zodat voldoende vakbekwame medewerkers instromen én behouden blijven in de sector.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

SOOB heeft, in opdracht van sociale partners, een sectorbrede aanpak ingericht waarin werving, scholing en plaatsing met elkaar zijn verbonden. De sociale partners bepalen de koers, waarna SOOB deze vertaalt naar concrete instrumenten en uitvoering op de arbeidsmarkt. De uitvoering ligt bij STL.

Via de campagne *Ik word vrachtwagenchauffeur* worden nieuwe doelgroepen bereikt en geactiveerd. Dit wordt gecombineerd met subsidieregelingen voor zowel zij-instromers als doorstromers. Door deze samenhangende aanpak worden drempels verlaagd en wordt gestuurd op duurzame inzetbaarheid en plaatsing binnen de sector.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

De aanpak leidt tot instroom van nieuwe chauffeurs en betere benutting van talent binnen de sector. In 2025 zijn in totaal 2.005 personen geplaatst, waarvan 806 via zij-instroom en 1.199 via doorstroom.

De belangrijkste les is dat een eenzijdige focus op instroom onvoldoende effect heeft. Door instroom, doorstroom en scholing in samenhang te organiseren en daarbij ook te investeren in de inzetbaarheid van zittend personeel, wordt zowel instroom als behoud versterkt. De rol van het fonds is om deze samenhang te realiseren en te ondersteunen met gerichte instrumenten, zoals subsidieregelingen, arbeidsmarktcampagnes en begeleiding richting werk. De uitvoering hiervan op de arbeidsmarkt ligt bij Sectorinstituut Transport en Logistiek (STL), de uitvoeringsorganisatie van het fonds.

Voor andere sectoren is het van belang om te werken vanuit een integrale benadering van de arbeidsmarkt, waarin werving, opleiding en plaatsing op elkaar aansluiten. Het succes wordt voor een belangrijk deel versterkt door de inzet van instapdagen op aansprekende locaties zoals een voetbalstadion, influencers en de werving via social media. Door deze elementen structureel en in samenhang in te zetten, wordt arbeidspotentieel beter benut en ontstaat een duurzame bijdrage aan een goed functionerende arbeidsmarkt.



LOB-programma voor VO-leerlingen met Virtual Reality



Eline Holten
Directeur (Ad interim)



Wat was het knelpunt of de opgave?

De sector van de houttechniek staat voor grote uitdagingen. Hout is een duurzaam product en de vraag ernaar groeit. De behoefte aan vakbekwame professionals groeit sneller dan de instroom, terwijl veel jongeren nog onvoldoende weten hoe divers, innovatief en toekomstgericht deze sector is.

De uitdaging is om leerlingen op het VO te inspireren en interesseren voor een vervolgopleiding in de houttechniek en een realistisch beeld te schetsen van beroepen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Wij zijn een samenwerking aangegaan met de Stichting ZWBT die door het hele land VO-scholen bezoekt met een truck ingericht met een mobiele leeromgeving. Leerlingen kunnen kennis maken met leren en werken in de sector techniek, bouw, energietransitie, infrastructuur en houttechniek. Er is een animatie ontwikkeld voor de houttechniek waardoor leerlingen ervaringsgerichte opdrachten in VR kunnen uitvoeren gericht op materialen, technieken en vakmanschap.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Tijdens het programma nemen duizenden leerlingen deel aan een erkend LOB-programma. In 2025-2026 zijn ruim 40 scholen bezocht. Scholen en hun decanen zijn enthousiast over dit programma aangezien ze op deze wijze leerlingen effectief kunnen begeleiden bij profiel- en studiekeuze.

Leerlingen zijn enthousiast om via VR ervaring op te doen. Deze vorm van kennismaken en leren sluit goed aan bij hun belevingswereld.

Voor 2026-2027 staat een verdubbeling van het aantal te bezoeken VO-scholen op het programma.



Online coaching van leidinggevenden



Chantal Nijhuis
Programmamanager



Wat was het knelpunt of de opgave?

Direct leidinggevenden spelen een cruciale rol in het presteren, werkplezier, innovatiekracht, vitaliteit en het vakmanschap van hun team. In onze sector werken veel leidinggevenden zelf ook mee op de werkvloer. Daardoor is er vaak weinig tijd om actief te werken aan hun eigen leiderschapsvaardigheden. Tegelijkertijd lopen zij in de praktijk tegen concrete vragen aan en is steun op maat wenselijk.

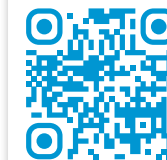
Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Leidinggevenden kunnen gebruikmaken van een online coachtraject. Dit traject bestaat uit vier individuele gesprekken met een coach, elk van ongeveer een uur. Tijdens deze gesprekken werken leidinggevenden aan hun eigen ontwikkelvraag. Voorbeelden daarvan zijn: hoe ga ik met medewerkers in gesprek over ontwikkeling, hoe motiveer ik mijn team beter, hoe zorg ik voor betere samenwerking op de werkvloer en hoe ga ik om met weerstand of negativiteit?

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Inmiddels hebben ruim honderd leidinggevenden in de sector het coachtraject gevolgd en concrete handvatten gekregen die zij direct in hun dagelijkse praktijk kunnen toepassen. Het traject wordt ervaren als zinvol, praktisch en ondersteunend. Het flexibele karakter sluit goed aan bij de dagelijkse realiteit van leidinggevenden en is daardoor laagdrempeliger dan bijvoorbeeld een training of workshop. Daarnaast stimuleert het traject leidinggevenden om bewust stil te staan bij hun eigen ontwikkeling en leiderschapsvaardigheden verder te versterken.

Meer weten?



Investering in simulators voor waterbouwonderwijs



Edwin Brinksma
Manager Sociale Fondsen Waterbouw
Secretaris cao-partijen Waterbouw



Wat was het knelpunt of de opgave?

De waterbouw is een belangrijke economische motor voor Nederland. Toch staat de toekomst onder druk: er is behoefte aan goed geschoolde nieuwe medewerkers. Het maritiem onderwijs is relatief duur, onder andere door verplichte STCW-trainingen. De in- en uitstroom in het maritiem beroepsonderwijs blijft al jaren achter. Om dit te keren, zijn grote investeringen nodig in eigentijdse leermethoden, zoals onderwijs met geavanceerde simulatoren die studenten realistisch voorbereiden op hun toekomstige werk. Daarmee wordt de opleiding aantrekkelijker en blijft Nederland wereldwijd toonaangevend in de waterbouwsector.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

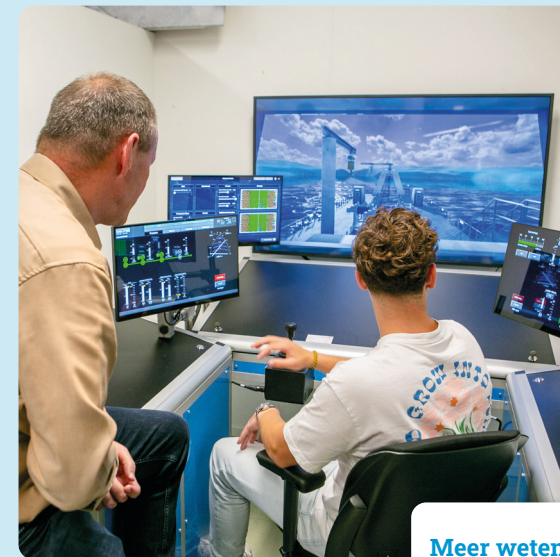
Om het knelpunt aan te pakken, heeft een specialistisch conglomeraat uit het bedrijfsleven samen met experts uit het maritiem beroepsonderwijs, onder toezicht van het O&O-fonds, gewerkt aan de ontwikkeling van een baggersimulator. Tegelijkertijd investeerde het O&O-fonds waterbouw aanzienlijk om dit project mogelijk te maken. Dankzij deze samenwerking konden geavanceerde, mobiele simulatoren worden aangeschaft, waarmee studenten realistischer en efficiënter worden opgeleid. Hierdoor wordt het maritieme onderwijs aantrekkelijker, moderner en beter afgestemd op de praktijk.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Hoewel het nog te vroeg is om vast te stellen of de inzet van simulatoren direct leidt tot een hogere in- en uitstroom, zijn de eerste signalen positief. Het waterbouwonderwijs heeft een belangrijke stap gezet richting modernisering en sluit beter aan bij de praktijk van het werkveld. Het maakt maritieme opleidingen, specifiek de waterbouwsector, aantrekkelijker voor potentiële studenten en relevanter voor werkgevers. Bovendien kan de verplichte vaartijd gedurende de studie aanzienlijk verkort worden door de inzet van moderne simulatoren.

De samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven heeft een duidelijke meerwaarde opgeleverd. Door kennis en ervaring te bundelen, ontstaat onderwijs dat beter aansluit bij de behoeften van de sector. Het O&O-fonds waterbouw heeft hierin een cruciale rol gespeeld door niet alleen financiële middelen beschikbaar te stellen, maar ook partijen bij elkaar te brengen en te verbinden.

Voor de meeste maritieme scholen zijn dergelijke investeringen niet haalbaar, terwijl ze wel noodzakelijk zijn om de kwaliteit, de continuïteit en de dynamiek van het waterbouwonderwijs te waarborgen. De aanpak laat zien dat gezamenlijke verantwoordelijkheid essentieel is om het maritiem onderwijs toekomstbestendig te maken en de sector van voldoende goed opgeleide vakmensen te kunnen blijven voorzien.



Meer weten?



Actiegericht Leven Lang Ontwikkelen



Katinka Kensen
Directeur



Wat was het knelpunt of de opgave?

1) Bedrijven willen wel inzetten op een Leven Lang Ontwikkelen maar door de waan van de dag, wordt het niet hoog genoeg op de agenda gezet. LLO stimuleren wordt bovendien vaak gezien als iets ingewikkelds en groots. Er is behoefte aan praktische hulp om concreet aan de slag te gaan. 2) In de praktijk worden oplossingen voor vraagstukken vaak bedacht vanuit het management en komt het voor dat 'vakmensen' niet betrokken worden bij het bedenken van de oplossing. Hierdoor is er geen commitment, werkt de bedachte oplossing niet of sluit deze niet aan bij de uitdagingen die op de werkvloer worden ervaren. Dit is een gemiste kans, omdat innovatieve oplossingen vaak juist afkomstig zijn van vakmensen.

Hoe hebben jullie dit aangepakt?

Binnen Actiegericht Leven Lang Ontwikkelen wordt gewerkt met twee instrumenten: maatwerk ontwikkeltrajecten en innovatiesprints. In een maatwerk ontwikkeltraject gaat een bedrijf samen met een ervaren leercultuurcoach praktisch aan de slag met een leer- en ontwikkelvraagstuk. Het bedrijf wordt daarbij een jaar lang actief en doelgericht begeleid. In een innovatiesprint werken zes tot acht medewerkers uit verschillende geledingen binnen een bedrijf gedurende 10 tot 12 weken intensief samen aan een concreet vraagstuk uit de dagelijkse praktijk, onder begeleiding van een professionele facilitator. Deelnemende bedrijven delen ervaringen via 'leren van elkaar'-sessies. Daarnaast vindt onderzoek plaats naar de impact van de instrumenten en effectieve aanpakken om LLO te realiseren.

Wat heeft deze aanpak opgeleverd en wat kunnen anderen hiervan leren?

Bij de maatwerk ontwikkeltrajecten ondersteunt een leercultuurcoach het bedrijf actief en doelgericht. Met een praktische aanpak van voordoen, samendoen en overdragen worden resultaten zichtbaar. Doordat de leercultuurcoach het bedrijf ongeveer een jaar coacht, worden LLO-interventies structureel ingezet, is er blijvende aandacht voor LLO en wordt leercultuur verbeteren structureel ingebed in het DNA van het bedrijf.

De innovatiesprint is een bewezen methodiek van werkplekleren waarbij 'samen' met de medewerkers vanuit een vraag, probleem of frictie die in de dagelijkse werkpraktijk voelbaar is wordt opgelost. De vraagstukken gaan vaak over optimalisatie van samenwerking tussen afdelingen, integratie van werkzaamheden of procesverbetering, innovaties en toepassing van technologieën.

Stimuleren en realiseren van informeel leren op de werkvloer, zodat vakmensen meer initiatief en verantwoordelijkheid nemen bij het oplossen van vraagstukken en innovaties.

Het onderzoeksdeel van dit project leidt tot inzicht op impact van instrumenten om LLO te bevorderen. Hierin zijn Hogeschool Saxion, HAN University en Hogeschool Windesheim kennispartners. Het project loopt tot eind 2028, onderzoeksresultaten worden gedurende deze looptijd opgeleverd en breed beschikbaar gesteld.



Meer weten?





Samengesteld door:

