



Arbeidsmarktregio
Achterhoek

LEVEN LANG ONTWIKKELEN IN DE ACHTERHOEK

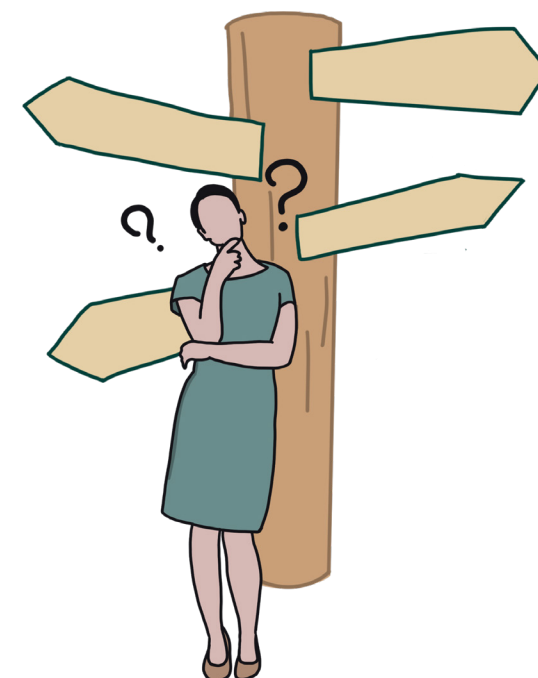
REGIONAAL PROGRAMMA





INHOUDSOPGAVE

1.	Managementsamenvatting	3
2.	Inleiding	4
3.	Achtergrond en doelen	5
3.1	Waarom een programma Leven Lang Ontwikkelen?	5
3.2	Doelen: Welke doelen staan centraal?	5
3.3	Definitie van LLO	7
	Context in de regio: Achterhoek Arbeidsmarkt 2025-2030	8
4.	LLO: van iedereen	9
5.	Strategische Agenda LLO	10
5.1	Inclusieve basis	10
5.2	Inzetten en bevorderen van informeel leren	11
5.3	Een duurzaam leer- en ontwikkelklimaat gestimuleerd door werkgevers	12
5.4	Transformatie van diplomagericht naar skillsgericht ecosysteem van onderwijs en arbeidsmarkt	13
5.5	Reële beroepsbeelden én inzicht en toeleiding naar kansrijke beroepen	14
5.6	Versnellen van digitale vaardigheden en technologieacceptatie	15
5.7	Bevorderen van intersectorale mobiliteit	16
6.	Governance structuur	17
7.	Vertaling Strategisch Programma LLO naar Uitvoeringsagenda LLO Achterhoek	18
	Bijlage 1 - Basis: Welke input is gebruikt voor het programma LLO?	19
	Bijlage 2 - Context in de regio	20
	Bijlage 3 - Planning Strategisch Programma LLO & Uitvoeringsagenda Achterhoek	23





1. MANAGEMENTSAMENVATTING

De Achterhoekse arbeidsmarkt kampt met structurele tekorten in sectoren als zorg, techniek en ICT. En ook met een groeiende mismatch tussen gevraagde en aanwezige vaardigheden en de gevolgen van een vergrijzende beroepsbevolking. Tegelijkertijd is er onbenut arbeidspotentieel in onder andere de groepen: deeltijders, 55-plussers, mensen met een arbeidsbeperking en werkzoekenden met minder courante beroepen. Het Strategisch Programma Leven Lang Ontwikkelen is ontwikkeld om richting en samenhang te bieden aan alle initiatieven rond leren en ontwikkelen in de regio. Het doel is om inwoners, ondernemers én werkgevers te ondersteunen bij blijvende ontwikkeling, wendbaarheid en inzetbaarheid. Om zo de brede welvaart en innovatiekracht te versterken. Het programma sluit aan op landelijke beleidskaders en regionale initiatieven en is tot stand gekomen in nauwe samenwerking tussen onderwijs, ondernemers, werkgevers, overheid en maatschappelijke organisaties.

Zeven prioriteiten

Het strategisch programma bevat een strategische agenda, met daarin zeven prioriteiten:

1. **Een inclusieve basis** – toegankelijk en vraaggestuurd ontwikkelaanbod voor iedereen, met speciale aandacht voor ongekend talent.
2. **Informeel leren** – versterken van leren op de werkvloer en benutten van alledaagse leerervaringen.
3. **Duurzaam leer- en ontwikkelklimaat bij werkgevers en ondernemers** – vooral binnen het mkb, met nadruk op kennisdeling en behoud van vakmanschap.
4. **Skillsgericht ecosysteem** – verschuiving van diplomagericht naar vaardigheidsgedreven onderwijs en arbeidsmarkt.
5. **Reële beroepsbeelden en toeleiding naar kansrijke beroepen** – verbeteren van beroepsoriëntatie, versterken van professionele identiteit.
6. **Digitale vaardigheden en technologieacceptatie** – vergroten van digitale inclusie en praktische toepassing van AI en technologie.
7. **Intersectorale mobiliteit** – faciliteren van overstappen naar belangrijke sectoren met tekorten.

De uitvoering vindt plaats binnen bestaande reguliere samenwerkingsstructuren en dienstverlening van alle partners.. Werkcentrum Achterhoek speelt hierbij een rol in het verbinden van de daar binnen gekomen vragen en wensen van inwoners en werkgevers op het gebied van werk- en scholingsinitiatieven en het beschikbaar stellen van arbeidsmarktinformatie. Zo ontstaat een samenhangend, vraaggericht en toekomstbestendig LLO-ecosysteem, waarin leren en werken gedurende de hele loopbaan vanzelfsprekend wordt.

Met dit programma werkt de Achterhoek aan een adaptieve en inclusieve arbeidsmarkt, waarin inwoners hun talenten optimaal benutten, ondernemers en werkgevers beschikken over voldoende en goed opgeleide medewerkers en maatschappelijke opgaven gezamenlijk worden aangepakt.



2. INLEIDING

Leven Lang Ontwikkelen (LLO) is van groot belang voor een duurzame, brede welvaart onder inwoners en ondernemers. In de Achterhoek zijn op dit moment veel initiatieven en activiteiten op dit thema. Om ons enthousiasme en onze gezamenlijke ambities beter te richten, is in 2025 toegewerkt naar een gedragen en vastgesteld regionaal programma LLO in de Achterhoek, volgens de opdracht:

'In het proces om te komen tot een programma LLO in de Achterhoek bepalen we met de samenwerkende partners of dit de doelen zijn waaraan we met elkaar willen werken. Ook brengen we een prioritering aan in onze gezamenlijke ambities.

Bij de ontwikkeling van een programma LLO is de samenhang met het al bestaande programma inclusieve arbeidsmarkt (Strategische agenda inclusieve arbeidsmarkt Achterhoek en bijbehorend uitvoeringsplan) van belang.

De inzet op LLO in de regio vraagt een fundamenteel andere aanpak: een omslag van het huidige aanbodgedreven onderwijs- en arbeidsmarktbeleid naar een vraaggerichte leer-werk economie. Of volwassenen daadwerkelijk deelnemen aan leer- en ontwikkelactiviteiten, hangt namelijk af van een samenspel van factoren op verschillende niveaus: het microniveau (zoals motivatie, interesse en eerdere leerervaringen), het mesoniveau (zoals het onderwijsaanbod en de leercultuur) en het macroniveau (zoals landelijke beleidskaders).

Door samen de verantwoordelijkheid te nemen LLO in onze regio waar te maken, zorgen we ervoor dat iedereen kan meebewegen met de veranderingen van vandaag en morgen. En bouwen we aan een sterke en veerkrachtige arbeidsmarkt voor de toekomst.

TOTSTANDKOMING PROGRAMMA

Op basis van het regiobeeld, het uitgevoerde regiobrede onderzoek en de vele gesprekken met regionale stakeholders is dit regionaal programma met strategische agenda opgesteld, als koersdocument voor de arbeidsmarktregio Achterhoek. De agenda benoemt de belangrijkste uitdagingen waarop de regio zich in de komende jaren wil richten. De genoemde thema's werken we verder uit in een uitvoeringsplan met concrete acties, projecten en samenwerkingsafspraken.

Zie voor de onderliggende analyse en uitgangspunten bijlage 1 'basis' op pagina 18.

¹Opdracht kwartiermaker programma LLO Achterhoek, verdere uitwerking onder punt 8: De kracht van leren: naar een wendbare en weerbare regio.



3. ACHTERGROND EN DOELEN

3.1 WAAROM EEN LLO-PROGRAMMA?

LLO is een thema dat zich niet gemakkelijk laat vertalen in concrete activiteiten. Omdat het vereist dat veel verschillende partijen met uiteenlopende belangen de handen ineenslaan én omdat steeds opnieuw de peilstok gestoken wordt in de arbeidsmarkt, om te achterhalen wat de vraag en het aanbod zijn. In de Achterhoek is in de afgelopen jaren met verschillende projecten ervaring opgedaan op het gebied van samenwerken rond het thema LLO. Bovendien is recent onderzoek verricht naar wensen en obstakels met betrekking tot LLO in de regio². De tijd is nu rijp om – in lijn met overheidsbeleid – LLO een stevige basis te geven in de regio. De samenvattende weergave van dit onderzoek is te zien op de 'Routekaart toekomstbestendig leven lang ontwikkelen in de Achterhoek' op pagina.... Een programma LLO is hierin voorwaardelijk om richting te geven aan de koers die we als samenwerkende partijen willen varen. En om te prioriteren in activiteiten op basis van breed gedragen doelen en ambities rond LLO, zodat activiteiten elkaar versterken en doelmatig zijn.

Met het programma LLO werken we doelgericht aan het versterken van het onderwijs en het LLO-ecosysteem, door in te spelen op enkele urgente uitdagingen:

Wendbaarheid van inwoners: zij worden steeds vaker geconfronteerd met een flexibele en veranderlijke arbeidsmarkt, waarin vaste zekerheden afnemen en het benutten van arbeidspotentieel achterblijft. Dit vraagt dat zij zich blijvend ontwikkelen, nieuwe vaardigheden aanleren en wendbaar blijven, zodat zij hun arbeidsmarktpositie kunnen versterken. De uitdaging is hoe we inwoners kunnen ondersteunen en

stimuleren om leren en ontwikkelen te omarmen, zodat zij nu én in de toekomst duurzaam inzetbaar zijn.

Beperkte responsiviteit van het onderwijs: Met name het hoger beroepsonderwijs (hbo) en wetenschappelijk onderwijs (wo) zijn nog grotendeels ingericht volgens klassieke modellen. Het aanbod sluit hierdoor beperkt aan op de actuele vraag vanuit de arbeidsmarkt en mist wendbaarheid.³

Beperkte aansluiting op maatschappelijke opgaven: Grote thema's zoals digitalisering, klimaattransitie, vergrijzing en zorgtransformatie vragen om onderwijskundige innovatie en inhoudelijke vernieuwing van het aanbod. Dit vergt meer dan alleen uitbreiding; het vraagt om een fundamentele herinrichting van leerroutes en leerinhouden.

Werkgevers vervullen een strategische rol binnen het LLO-ecosysteem: Om de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te versterken, is het van belang dat werkgevers actief betrokken zijn bij het formuleren van leer- en ontwikkelvragen, het creëren van een cultuur waarin leren vanzelfsprekend is en het structureel samenwerken met onderwijsinstellingen. Dit vraagt om bewuste keuzes en langetermijninvesteringen in personeelsontwikkeling, ICT en om het benutten van de rol van werkgevers als co-creators van leeromgevingen die flexibel en praktijkgericht zijn ingericht.

Beperkte zichtbaarheid en toegankelijkheid van het aanbod: Werkgevers ervaren vaak een gebrek aan overzicht en toegankelijkheid van beschikbare ontwikkelmogelijkheden. Daardoor zoeken ze veelal zelfstandig naar oplossingen, wat leidt tot inefficiëntie en gemiste kansen. Het LLO-aanbod moet beter vindbaar, laagdrempeliger en inclusiever worden vormgegeven.⁴

² Routekaart toekomstbestendig leven lang ontwikkelen in de Achterhoek

³ Mogelijk geldt dit ook voor MBO, maar in het visiedocument GET-IT is dit niet nader toegelicht

⁴ Visiedocument 2025 GET-IT: een responsief en duurzaam LLO samenwerkingsverband in Gelderland tussen 2 universiteiten, 2 hogescholen 5 roc's en 2 opleidingsbedrijven, ondersteund door meerdere instanties



3.2 DOELEN: WELKE DOELEN STAAN CENTRAAL?

Met dit programma LLO realiseren we de volgende doelen:

- Werkgevers stimuleren en ondersteunen hun werknemers in hun ontwikkeling, zowel binnen de eigen organisatie als (cross)sectoraal of branchebreed. Daarbij bieden ze inzicht in arbeidsmarktkansen op basis van aanwezige kennis en vaardigheden, zodat werknemers kunnen werken aan een realistisch en kansrijk perspectief dat aansluit op hun ambities en de huidige en toekomstige behoeften van de organisatie, branche of sector.
- Werknemers en werkzoekenden hebben inzicht in welke kennis en vaardigheden ze bezitten én willen ontwikkelen, zodat ze duurzaam aan het werk komen en blijven en de brede welvaart conform SDG's⁵ in de regio toeneemt. De regio biedt voldoende mogelijkheden voor werknemers en werkzoekenden om gericht te werken aan hun vakgerichte vaardigheden en basisvaardigheden (taal, rekenen, digitale vaardigheid). Passend bij hun stijl van leren, leervraag én leerplek.
- Werknemers en werkzoekenden hebben zoveel mogelijk gelijke kansen om gebruik te maken van de mogelijkheden voor LLO in de regio.
- De productiviteit en innovatiekracht van werknemers en werkgevers worden verhoogd.
- Onbenut arbeidspotentieel (ongekend talent) en de kennis en vaardigheden van oudere werknemers worden beter benut.
- Jongeren die toetreden tot de arbeidsmarkt zijn zich ervan bewust dat LLO de norm is en omarmen dit gegeven; tevens weten ze welke stijl van leren hen het beste past om zelfstandig of onder begeleiding invulling te geven aan dit vraagstuk.
- Versterking van de aansluiting tussen (initieel) onderwijs en de regionale arbeidsmarkt door het verbeteren van de loopbaanoriëntatie, het verminderen van onderadvisering, en het vergroten van de samenwerking tussen ouders, onderwijsprofessionals en jongeren. Zo zorgen we dat jongeren beter voorbereid en wendbaar de arbeidsmarkt betreden, met een goede match tussen hun vaardigheden en de vraag in kansrijke sectoren.⁶

3.3 DEFINITIE VAN LLO

*“Gedurende het hele leven (pro)actief ontplooiën 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”.*⁷

De definitie is gebaseerd op de volgende uitgangspunten:

- Leven lang ontwikkelen wordt benaderd vanuit zowel een maatschappelijk als individueel perspectief. Het gaat om de verbinding tussen zingeving van het individu en van betekenis zijn voor de samenleving in het algemeen of eigen werkomgeving in het bijzonder.
- Zingeving betreft het ontwikkelen op basis van persoonlijke doelen, waarden en interesses, gericht op geluk.
- Bijdragen aan de samenleving of eigen werkomgeving betreft het ontwikkelen gericht op de geldende doelen en uitgangspunten.
- Het ontwikkelen betreft zelfsturing op punten waar iemand goed in is of kan worden.
- Duurzaam betreft het anticiperen op werk dat nu en in de toekomst verricht moet worden, met behoud van lichamelijke, psychische en sociale gezondheid. Evenals het, waar mogelijk, bereiken en behouden van economische zelfstandigheid door het ontwikkelen van vaardigheden en competenties die zorgen voor een stabiele financiële positie en het vermogen om in het eigen levensonderhoud te voorzien.

⁵ Brede Welvaart & SDG's uitgelegd - 8RHK ambassadeurs Bij het meten van deze brede welvaart worden SDG's toegepast als afwegingskader in de onderbouwing voor toekomstige beleidskeuzes.

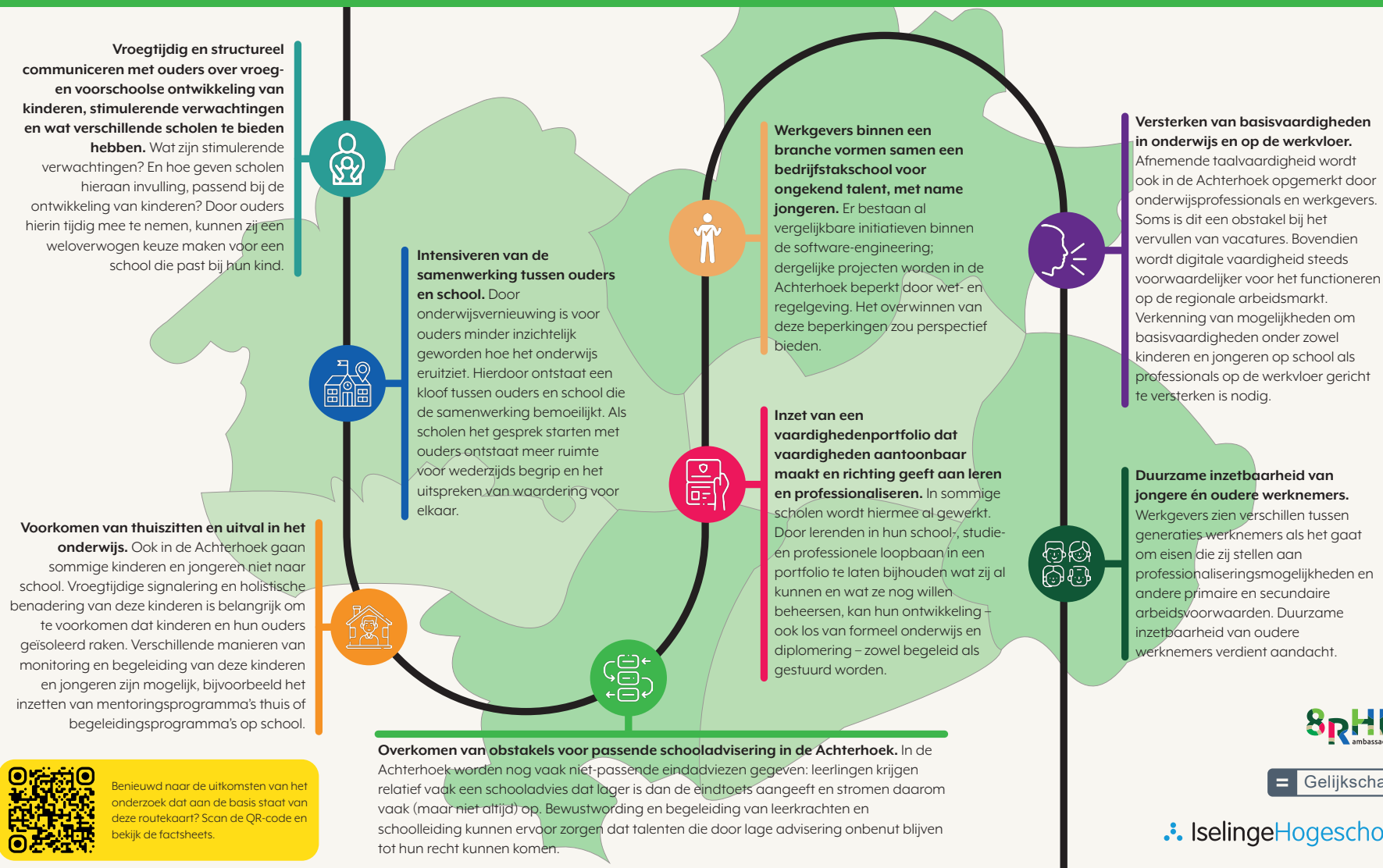
⁶ Uit: Achterhoekvisie 2030. Bovenstaande doelen worden waar mogelijk via data collectief gemonitord om goed te kunnen sturen.

⁷ Leven Lang Ontwikkelen met Dashboard Duurzame Ontwikkeling



Routekaart toekomstbestendig leven lang ontwikkelen in de Achterhoek

Het project *Routekaart onderwijs-arbeidsmarkt Achterhoek* heeft de mogelijkheden, ervaringen en behoeften in kaart gebracht die lerenden – van jong tot oud – in onze regio hebben om zich te ontwikkelen, passend bij de vraag vanuit de arbeidsmarkt. Het stimuleren van kansengelijkheid speelt hierbij een belangrijke rol. Deze routekaart toont interventies die in de ogen van een klankbordgroep bestaande uit vertegenwoordigers uit onderwijs, overheid en arbeidsmarkt als zinvol, noodzakelijk of interessant worden gezien.





ARBEIDSMARKTPROGNOSE

- ☐ Aanbod > vraag (totaal)
- ☐ Tekorten binnen sectoren en niveaus (vooral mbo-2)



ONBENUT POTENTIEEL

- ☐ Deeltijders die meer willen werken
- ☐ 55-plussers
- ☐ Mensen met een arbeidsbeperking
- ☐ Werkzoekenden met minder courante beroepen



BELANGRIJKE TRENDS

- ☐ Digitalisering en automatisering
- ☐ Kunstmatige intelligentie
- ☐ Vergrijzing en zorgvraag



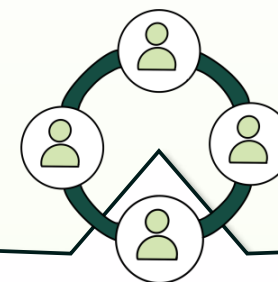
UITDAGINGEN INITIEEL ONDERWIJS

- ☐ Onder advisering
- ☐ Aandacht voor LLO vanaf het jonge kind
- ☐ Onvoldoende aandacht voor kansrijke beroepen, daarbij onvoldoende verbondenheid met beroepenveld in de regio
- ☐ Cultuur van terughoudendheid bij ouders en leerkrachten



OPLOSSING: LEVEN LANG ONTWIKKELEN

- ☐ Focus: ontwikkeling en aanpassingsvermogen
- ☐ 73% werkgevers ziet aanpassingsvermogen als topvaardigheid de komende 5 jaar
- ☐ Skillsgerichte aanpak en maatwerktrajecten nodig



SAMENWERKING IS CRUCIAAL

- ☐ Werkgevers + onderwijs + overheid + SBB + vakbeweging
- ☐ Werkcentrum Achterhoek als regionaal knooppunt



Werkcentrum
Achterhoek

4. LLO: VAN IEDEREEN

Ieder individu is doelgroep van Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Maar elke groep kent eigen behoeften, kansen en drempels. Dit programma erkent deze diversiteit en vertaalt het naar maatwerk in taal, aanpak, aanbod en partnerschap. LLO is dan ook een gezamenlijke opgave van onderwijs, ondernemers, overheid en anderen. Alleen door samenwerking ontstaat een inclusieve, veerkrachtige arbeidsmarkt.

(TOEKOMSTIG) WERKENDE



- Vergroten van bekendheid met scholing en loopbaanondersteuning
- Stimuleren van een sterke leercultuur en basis- en beroepsvaardigheden.
- Brede professionele ontwikkeling en zelfregie via een skillsgerichte aanpak
- Ondersteuning van nieuwkomers met taal, erkenning van ervaring en snelle arbeidsmarkttoegang



ONGEKEND TALENT



- Stimuleren van ontwikkeling gericht op wendbaarheid en zelfredzaamheid
- Versterken van taal- en basisvaardigheden
- Bieden van arbeidsoriëntatie, werkervaring en jobcoaching
- Vergroten van duurzame inzetbaarheid en participatie



WERKGEVERS EN ONDERNEMERS



- Ontwikkelen van LLO-beleid passend bij bedrijfsbehoeften
- Bevorderen van een actieve leercultuur en regionale samenwerking
- Stimuleren van intersectoraal en bedrijfs overstijgend opleiden



LLO Beleid
passend bij bedrijfsbehoeften

ONDERWIJSINSTELLINGEN



- Primair onderwijs legt de basis voor leren en talentontwikkeling, met aandacht voor kansengelijkheid.
- Voortgezet en beroepsonderwijs (mbo, hbo, wo) sluit aan op maatschappelijke en technologische ontwikkelingen en werkt praktijkgericht samen met bedrijven.
- Onderwijs gedurende het werkzame leven ondersteunt professionele ontwikkeling, omscholing en het versterken van vaardigheden op maat.
- Structurele samenwerking zorgt voor doorlopende leerlijnen en erkenning van informeel leren.





5. STRATEGISCHE AGENDA LLO

De arbeidsmarkt verandert snel en stelt nieuwe eisen aan mensen en organisaties. Om iedereen in onze regio mee te laten doen én om werkgevers te ondersteunen bij een duurzame bedrijfsvoering, is investeren in LLO belangrijker dan ooit. Dit programma laat zien hoe we dat samen realiseren.

Met dit programma sluiten we aan bij de initiatieven die er al zijn, zowel landelijk als regionaal. Tegelijkertijd brengen we in kaart welke onderdelen nog ontbreken of onderbelicht zijn gebleven, zodat we gerichte keuzes kunnen maken. Deze strategische agenda geeft richting aan het uitvoeringsbeleid dat we de komende tijd vormgeven.

Daarbij geldt dat de doelen (wat we willen bereiken) en de strategische pijlers (langs welke sporen we dat doen) elkaar versterken. De doelen geven richting, de pijlers wijzen de weg. Samen vormen zij het fundament van een adaptieve, inclusieve en toekomstbestendige arbeidsmarkt in de Achterhoek.

De komende jaren zetten we in op een zevental uitdagingen:

- 1. Een inclusieve basis**
- 2. Inzet en bevordering van informeel leren**
- 3. Een duurzaam leer- en ontwikkelklimaat gestimuleerd door werkgevers**
- 4. Transformatie naar skillsgericht ecosysteem**
- 5. Reële beroepsbeelden én inzicht en toeleiding naar kansrijke beroepen**
- 6. Versnellen digitale vaardigheden en technologie-acceptatie**
- 7. Bevorderen van intersectorale mobiliteit**

5.1 INCLUSIEVE BASIS

Een inclusieve arbeidsmarkt vormt de absolute randvoorwaarde voor alle andere strategische pijlers. Alleen door inclusiviteit en een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) stevig te verankeren, kan de regio toewerken naar een toekomstbestendige, veerkrachtige en circulaire arbeidsmarkt. We zorgen ervoor dat iedereen voldoende kansen krijgt om te blijven leren en zich te blijven ontwikkelen, zodat de regio over de eigen ontwikkeling en loopbaan stevig bij het individu komt te liggen. We ondersteunen mensen bij het besef dat LLO noodzakelijk is om wendbaar, inzetbaar en toekomstbestendig te blijven in een dynamische arbeidsmarkt. Dit vraagt om toegankelijke en herkenbare vraaggestuurde dienstverlening, ondersteund door een concreet en beschikbaar instrumentarium dat mensen daadwerkelijk in staat stelt om die regio te nemen.⁸

In de huidige krappe arbeidsmarkt is het essentieel om breder te kijken dan de traditionele doelgroepen voor instroom. De Achterhoek beschikt over aanzienlijk onbenut arbeidspotentieel (ongekend talent), waaronder werkzoekenden, zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast bevindt zich ook onder werkenden zelf veel ongekend talent en onbenut arbeidspotentieel. Juist deze groepen verdienen aandacht in het regionale beleid. Het activeren en ondersteunen van dit potentieel vraagt om een gerichte aanpak, waarin het benutten van vaardigheden, het opdoen van nieuwe competenties en het bieden van perspectief centraal staan. De koppeling met LLO is daarbij cruciaal: instroom en participatie moeten altijd gepaard gaan met leren en ontwikkelen op maat, aansluitend op het niveau, de achtergrond en de ambitie van het individu.

Door LLO expliciet te verbinden aan een inclusieve arbeidsmarktontwikkeling, verbreden we de reikwijdte en vergroten we de impact van het programma. Zo versterken we niet alleen de arbeidsmarktpositie

⁸ Deze uitdaging sluit nauw aan bij de strategische agenda Inclusieve Arbeidsmarkt van de Achterhoek, waaronder het programma: 'Sluitende jongerenaanpak' waarin voor elke jongere een passende route is (naar school, werk of dagbesteding), zonder dat zij tussen wal en schip vallen in de goede aansluiting van school naar duurzaam werk.



van individuele werkenden en werkzoekenden, maar dragen we ook bij aan de bredere maatschappelijke opgave om meer mensen duurzaam aan het werk te helpen en te houden. Deze integrale benadering leidt tot duurzame inzetbaarheid en doorlopende ontwikkeling in alle fasen van de loopbaan, van de start tot aan de overgang naar een andere functie of de afronding van het werkzame leven. Het bevorderen van een positieve leercultuur en het toegankelijk maken van leer- en ontwikkeltrajecten zijn daarbij onlosmakelijk verbonden met de ambitie om te komen tot een circulaire arbeidsmarkt. Een markt waarin mensen zich blijven ontwikkelen, van werk naar werk kunnen bewegen, en waarin leren, werken en leven voortdurend met elkaar in verbinding staan. Toegankelijke en herkenbare dienstverlening, aangevuld met een goed bruikbaar instrumentarium dat mensen ondersteunt bij het nemen van eigen regie, is in deze benadering niet alleen wenselijk, maar cruciaal.

Deelnemers worden ondersteund in hun persoonlijke en professionele groei door een combinatie van maatwerktrajecten gericht op leren, werken en het versterken van het dagelijks functioneren. Taalvaardigheid, basisvaardigheden, praktische scholing en persoonlijke ontwikkeling – zoals weerbaarheid, zelfvertrouwen, motivatie en financiële stabiliteit – vormen belangrijke bouwstenen binnen het programma. Daarnaast is er aandacht voor het opdoen van werkervaring, het ontdekken van passende loopbaanmogelijkheden en het ontwikkelen van vaardigheden die nodig zijn om zelfstandig en met perspectief mee te kunnen doen op de arbeidsmarkt.

Deze benadering maakt het mogelijk om mensen op hun eigen tempo en niveau stappen te laten zetten richting participatie, werk of zelfstandigheid. Niet alleen wordt zo de afstand tot de arbeidsmarkt verkleind, ook wordt sociale inclusie versterkt en de eigen regie van mensen bevorderd. Daarmee levert het programma een betekenisvolle bijdrage aan het vergroten van de levenskwaliteit en het realiseren van een meer veerkrachtige, inclusieve arbeidsmarkt.

5.2 INZETTEN EN BEVORDEREN VAN INFORMEEL LEREN

Projecten ten behoeve van het bevorderen van leren in organisaties zijn essentieel, omdat leren op meerdere manieren kan plaatsvinden: formeel, via het volgen van cursussen en opleidingen, en informeel, door ervaringen op het werk zoals samenwerken met collega's, het uitvoeren van nieuwe taken en het ontvangen van feedback. Informeel leren speelt een cruciale rol in de vaardigheidsontwikkeling van werkenden in Nederland en kan het effect van (non-)formeel leren zelfs versterken.⁹

Informeel leren is leren dat spontaan en onbewust plaatsvindt, zonder vaste structuur of officiële opleiding. Dit type leren is vaak praktijkgericht, flexibel en sluit direct aan op de dagelijkse werkzaamheden. Van de totale tijd die iemand op het werk leert, heeft gemiddeld 92% betrekking op informeel leren; slechts 8% van de totale leertijd kan worden toegerekend aan cursusdeelname.¹⁰

Om een leercultuur te bevorderen, dienen we oog te hebben voor informeel leren en leren van elkaar. Hier zou wel eens de sleutel naar LLO kunnen liggen. Inwoners worden zich bewust van hun dagelijkse leerervaringen, herkennen deze als waardevol en worden actief gestimuleerd om hierop verder te bouwen. Bijvoorbeeld door middel van een gerichte publiekscampagne kan leren worden gepositioneerd als een vanzelfsprekend onderdeel van ieders leven. Dit versterkt de motivatie om zich continu te ontwikkelen, verlaagt de drempel naar formeel leren en draagt bij aan de versterking van een duurzame regionale leercultuur.

Om een effectieve leercultuur in een organisatie te bevorderen, is een veelzijdige en congruente aanpak nodig. Het creëren van draagvlak is daarbij cruciaal, waarbij het handelen en voorbeeldgedrag van het management een bepalende rol spelen. Tegelijkertijd brengen medewerkers ook hun eigen ervaringen mee die hen kunnen motiveren of juist tegenwerken bij de acceptatie en adaptatie van LLO.

⁹ Künn-Nelen et al., 2022.

¹⁰ Künn, A., Baumann, S., Fouarge, D., Hendrickx, S., & Lansink, X. (2024). Leren en ontwikkelen in Nederland. ROA. ROA Reports No. 005 <https://doi.org/10.26481/umarep.2024005>



Een belangrijke randvoorwaarde voor LLO is dat werkenden zelf het initiatief nemen, actief nadenken over hun mogelijkheden en tijdig stappen zetten om zich te ontwikkelen. Daarnaast is het van belang dat werkgevers, vakbonden, brancheorganisaties, O&O-organisaties, onderwijsinstellingen en de overheid op alle niveaus hieraan bijdragen door werknemers planmatig te ondersteunen met tijd, passend aanbod, informatie en budget.¹¹

In de ontwikkeling van een sterke leercultuur en een toekomstbestendig LLO-stelsel in de regio is het essentieel om uit te gaan van een vraaggestuurde benadering. Dit betekent dat zowel het aanbod voor individuen als werkgevers voortkomt uit herkenbare en geprioriteerde leer- en ontwikkelvragen, in plaats van eenzijdig aanbodgericht denken. Zo voorkomen we een 'volle etalage zonder vraag' en realiseren we daadwerkelijk gebruik, impact en duurzame resultaten. Informeel leren vormt in dit kader niet alleen een cruciale bouwsteen voor een sterke leercultuur, maar ook een sleutel tot de verdere ontwikkeling van het MKB en het versterken van innovatie in de regio. Het sluit bovendien naadloos aan bij een skillsgerichte aanpak, die de verschillende strategische pijlers verbindt en tegelijkertijd een duidelijke link legt met de actuele ontwikkel- en innovatiebehoeften van bedrijven en werknemers.

5.3 EEN DUURZAAM LEER- EN ONTWIKKELKLIMAAT GESTIMULEERD DOOR WERKGEVERS

Een duurzaam leer- en ontwikkelklimaat in de regio ontstaat pas echt wanneer werkgevers, en met name mkb-ondernemers, de waarde van LLO (h)erkennen en omzetten in concreet beleid en actie. Ondernemers en werkgevers bieden niet alleen leerplekken en werkgelegenheid, maar zijn ook belangrijke motoren van innovatie en ontwikkeling binnen de regio. Ze vervullen daarmee een belangrijke sleutelrol binnen LLO. De betrokkenheid van ondernemers varieert sterk: sommige bedrijven hebben een strategisch leerbeleid geïmplementeerd, terwijl

anderen LLO nog als een randzaak zien. Het programma LLO zet daarom gericht in op twee sporen:

Versterken en verbinden van koplopers: Werkgevers die al actief zijn met LLO, krijgen via lerende netwerken, communities en peer-to-peer leertrajecten ruimte om verder te professionaliseren. Door verbindingen te leggen tussen sectoren – bijvoorbeeld leren van het gedachtegoed achter Professionalisering en Educatie (PE) in de zorg – ontstaan nieuwe impulsen.

Activeren van niet-bereikte ondernemers: Om ook de bedrijven in de Achterhoek te betrekken die LLO nog niet op hun strategische agenda hebben staan, zetten we in op bewustwordingsprogramma's, gerichte directe benadering en ontzorgende dienstverlening. Hierbij koppelen we het leerbeleid nadrukkelijk aan de organisatiedoelen van ondernemers. De dienstverlening is laagdrempelig en praktisch van aard, zonder regeldruk. Bijvoorbeeld door inzet van HR-vouchers en persoonlijk advies.

Een vraaggestuurde benadering staat hierbij centraal. Het aanbod moet aansluiten bij de concrete leer- en ontwikkelbehoeften van werkgevers en werknemers. Tegelijkertijd is het van belang te erkennen dat veel ondernemers, met name binnen het brede mkb, zich nog niet bewust zijn van hun leer- en ontwikkelvragen of het belang van een sterke leercultuur. Dit vraagt om een aanpak die niet alleen inspeelt op bestaande vragen, maar ook het bewustzijn vergroot en de latente behoefte aan leren en ontwikkelen zichtbaar en voelbaar maakt. Het aansluiten bij de bestaande Achterhoekse mkb-dienstverleningsagenda biedt hierbij veel kansen om de ondersteuning effectief, samenhangend en regionaal gedragen vorm te geven.¹² Zonder actieve betrokkenheid van deze niet eerder bereikte ondernemers heeft het regionale LLO-beleid onvoldoende effect in de praktijk. Daarom is het essentieel om juist deze doelgroep duurzaam te betrekken, met maatwerk, onderlinge herkenning en praktische meerwaar-

¹¹ SER Voortgangsrapportage Actie-agenda LLO 2022-2023

¹² <https://8rhk.nl/verbinders-slaan-handen-ineen-voor-slimmere-mkb-dienstverlening-in-de-achterhoek>



de. Onder begeleiding kunnen clusters van bedrijven samenwerken om gezamenlijk een leercultuur op te bouwen, wat bijdraagt aan versterking van het gehele regionale arbeidsmarkt-ecosysteem. Ook is kennisoverdracht en behoud van vakmanschap belangrijk. Oudere werknemers spelen een cruciale rol in het overdragen van praktijkkennis binnen bedrijven. Via mentoring, hybride leermeesterschappen en buddy-systemen stimuleren we dat deze kennis structureel wordt overgedragen aan jongere of nieuwe collega's. Tot slot kunnen we via het Werkcentrum Achterhoek en het Achterhoeks Talentenfonds Opijver een gezamenlijke oplossing realiseren voor de beperkte zichtbaarheid en toegankelijkheid van het LLO-aanbod. Door hun krachten te bundelen, kunnen ze werkgevers beter bereiken en ondersteunen bij het vinden van passende scholingsmogelijkheden, wat bijdraagt aan een sterker en inclusiever arbeidsmarktklimaat in de regio.

5.4 TRANSFORMATIE VAN DIPLOMAGERICHT NAAR SKILLSGERICHT ECOSYSTEEM VAN ONDERWIJS EN ARBEIDSMARKT

De arbeidsmarkt ontwikkelt zich in de richting van een skillsgericht ecosysteem, waarin niet alleen diploma's, maar juist ook vaardigheden, competenties, kennis en bekwaamheden – kortom: 'skills' – centraal staan. Deze verschuiving maakt het mogelijk voor mensen om zich flexibeler te bewegen tussen sectoren en beroepen, en stimuleert een continu leerproces gedurende de loopbaan.

Een skillsgerichte benadering vergroot de inzetbaarheid van werkenden, sluit beter aan op de dynamiek van de arbeidsmarkt en maakt het mogelijk om scholing en ontwikkeling effectiever toe te spitsen op wat mensen al kunnen. Op die manier kunnen we adequaat inspelen op de complexe en snel veranderende maatschappelijke en economische uitdagingen van vandaag én morgen.¹³

Tegelijkertijd blijkt uit analyse dat het huidige ecosysteem voor LLO in Nederland, en in het bijzonder in Gelderland¹⁴, nog onvoldoende toereikend is. Er zijn drie structurele knelpunten:

- **Kwantitatieve krapte:** Het bestaande LLO-aanbod is beperkt van omvang en nog sterk in ontwikkeling.
- **Kwalitatieve krapte:** Het aanbod dekt niet alle sectoren en sluit onvoldoende aan op de actuele ontwikkelbehoeften in het werkveld.
- **Versnippering:** Er is sprake van een gefragmenteerd landschap, zowel geografisch als sectoraal, waardoor samenwerking en samenhang ontbreken.

Een skillsgericht ecosysteem biedt daarbij veel kansen voor de Achterhoek. De regio kan hierin een voorbeeldrol vervullen, omdat dit goed aansluit bij de huidige context en ontwikkelingen en omdat er al veel stappen in deze richting zijn gezet. De Achterhoek kan zich nadrukkelijk als koploper profileren. De skillsgerichte aanpak verbindt bovendien andere strategische pijlers, zoals informeel leren, en legt tegelijkertijd een duidelijke link met de behoefte aan innovatie in de regio. Daarnaast kan deze aanpak effectief bijdragen aan o.a. de integratie van statushouders in het reguliere werkveld.

Richting: hybride en flexibel onderwijs, verbonden met werkpraktijk

Een belangrijke oplossingsrichting is het realiseren van flexibel en responsief onderwijs, waarin leren en werken dicht bij elkaar worden gebracht. Hybride leeromgevingen – waarbij onderwijs en werkpraktijk geïntegreerd worden – maken het mogelijk om relevante vaardigheden sneller en concreter zichtbaar te maken en ontwikkelen. Deze vorm van onderwijs versterkt de aansluiting tussen individuele leertrajecten en de dynamiek van de arbeidsmarkt.

Onderwijs- en opleidingsorganisaties dienen hierop in te spelen met flexibele en op maat gemaakte leeroplossingen, waarin zowel korte leerroutes als modulair opgebouwde programma's mogelijk zijn. Tegelijkertijd vraagt dit om structurele samenwerking met werkgevers, die mede vormgeven aan leeromgevingen en hun organisatie inrichten op permanente ontwikkeling van medewerkers.

¹³ SER Voortgangsrapportage Actie-agenda LLO 2022–2023

¹⁴ Visiedocument 2025 GET-IT: een responsief en duurzaam LLO samenwerkingsverband in Gelderland



Daarnaast is het van belang dat de kwaliteit van het onderwijs wordt geborgd. Ook verdient het aandacht om te verkennen hoe certificering in een skillsgerichte arbeidsmarkt kan worden ingezet. Certificering kan daarbij leiden tot vrijstellingen en een bredere erkenning van eerder verworven competenties, wat de doorstroom en flexibiliteit verder versterkt. Zo bouwen we gezamenlijk aan een duurzaam en veerkrachtig skillsgericht ecosysteem, waarin de principes van LLO centraal staan en waarin onderwijs en arbeidsmarkt in onderlinge samenhang kunnen inspelen op de uitdagingen van deze tijd.

5.5 REËLE BEROEPSBEEDEN ÉN INZICHT EN TOELEIDING NAAR KANSRIJKE BEROEPEN

Een goed functionerende arbeidsmarkt begint bij het beschikbaar en zichtbaar maken van juiste, actuele en aansprekende beroepsbeelden. Deze beelden vormen de basis voor hoe mensen naar werk en beroepen kijken en zijn van grote invloed op hun keuzes, motivatie en ontwikkeling. Het vormgeven en uitdragen van realistische en positieve beroepsbeelden is daarmee essentieel voor zowel loopbaanoriëntatie als loopbaanrealisatie.

Daarnaast speelt het ontwikkelen van een beroeps- en professionele identiteit een centrale rol in duurzame loopbaanontwikkeling. Deze identiteiten geven richting aan hoe mensen zich verhouden tot hun werk, vak en de bredere samenleving. Het opbouwen van een professionele identiteit versterkt eigenaarschap, vakmanschap en verbondenheid met het beroep – elementen die cruciaal zijn in een veranderende arbeidsmarkt waarin wendbaarheid en trots op het vak steeds belangrijker worden.

Tegelijkertijd zien we dat individuele en collectieve beroepsbeelden soms conflicteren met de praktijk van het beroep. Dit spanningsveld kan leiden tot onrealistische verwachtingen, verloop of afnemende motivatie. Om dat te voorkomen is het van belang dat wervingsprofielen niet alleen gericht zijn op taken en functie-eisen, maar ook op het aanspreken van beroepstrots, maatschappelijke relevantie en toekomst-

perspectief. Door beroepseer en vakmanschap expliciet te benoemen, ontstaat een aantrekkelijker en eerlijker beeld van kansrijke beroepen. Deze kansrijke beroepen – met name in sectoren zoals zorg en techniek – moeten nadrukkelijker onder de aandacht worden gebracht. Dit geldt voor jongeren die hun beroepskeuzes nog moeten maken, maar ook voor werkenden die zich willen of moeten heroriënteren, én voor professionals in onderwijs, HR en werving die deze keuzes begeleiden. Het huidige aanbod van beroepsbeelden wordt door betrokkenen niet altijd als voldoende onderscheidend ervaren. Om de aantrekkelijkheid en effectiviteit te vergroten is het noodzakelijk om innovatieve en doelgroepgerichte benaderingen te ontwikkelen. Daarbij kan worden gedacht aan het versterken van digitale en interactieve platforms, het benutten van praktijkgerichte verhalen (storytelling), het inzetten van hybride leeromgevingen en het intensiveren van de structurele samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid. Op deze manier worden beroepsbeelden niet alleen zichtbaarder, maar ook relevanter en beter afgestemd op de informatiebehoefte van verschillende doelgroepen.

Ook is er aandacht nodig voor de transparantie in opleidingsroutes. Een duidelijke koppeling tussen opleidingen en beroepen helpt jongeren en hun ouders bij het maken van bewuste keuzes. Daarbij spelen verschillende factoren een rol, zoals bijvoorbeeld het grote aantal CRE-BO-nummers, dat de complexiteit van studiekeuzes kan vergroten. Dit onderstreept het belang van meer overzicht en helderheid. Jongeren en ouders moeten inzichtelijk krijgen welke opleiding tot welk beroep of vak leidt. Dit vraagt om een programmatische aanpak waarin transparantie en overzicht structureel worden geborgd.

De toeleiding naar kansrijke beroepen begint vroeg, in het primair en voortgezet onderwijs. Daar ligt de basis om jongeren te interesseren voor betekenisvol werk, zoals in de zorg of techniek. Daarbij helpt het om leerlingen realistische en inspirerende beelden te bieden van beroepen én om hen in contact te brengen met de praktijk via stages, bedrijfsbezoeken en hybride leeromgevingen.



De Achterhoek kan zich hier profileren als een voorbeeldregio, door zichtbaar te maken dat de rode loper voor stageplekken, leerwerktrajecten en loopbaankansen daadwerkelijk is uitgerold. Door samen te werken aan juiste beroepsbeelden, het versterken van professionele identiteit en het actief toeleiden naar kansrijke beroepen, bouwen we aan een regionale arbeidsmarkt waar mensen zich herkennen in hun werk, trots zijn op hun vak en duurzaam inzetbaar blijven in een snel veranderende wereld. Tot slot is er aandacht voor de lijn van school naar loopbaan. Deze lijn is in dit programma geborgd conform de routekaart, die de doorlopende leerlijn van onderwijs naar werk inzichtelijk maakt.

5.6 VERSNELLEN VAN DIGITALE VAARDIGHEDEN EN TECHNOLOGIEACCEPTATIE

Digitalisering, basisvaardigheden en adaptief onderwijs: mens en technologie versterken elkaar. Digitalisering en kunstmatige intelligentie (AI) veranderen de manier waarop we werken fundamenteel en bieden tegelijk grote kansen voor duurzame inzetbaarheid, wendbaarheid en brede welvaart. Toch begint effectieve deelname aan deze digitale transformatie bij een goede beheersing van de basisvaardigheden: lezen, rekenen, schrijven én (digitale) basisvaardigheden zoals het gebruik van smartphones, tablets en eenvoudige digitale tools. In de Achterhoek is hier nog een wereld te winnen; veel inwoners hebben nog onvoldoende toegang tot of kennis van deze essentiële vaardigheden.

Binnen het programma Leven Lang Ontwikkelen zetten we daarom sterk in op het versterken van deze basisvaardigheden. Dit sluit aan bij de bestaande regionale aanpak, waar al verschillende projecten en samenwerkingsverbanden lopen om digitale basisvaardigheden breed toegankelijk te maken. Het doel is om iedereen, ongeacht achtergrond of leeftijd, de mogelijkheid te bieden om mee te komen in een steeds digitalere samenleving en arbeidsmarkt.

Digitalisering en de ontwikkeling van basisvaardigheden zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden en dienen in samenhang te worden versterkt. Deze koppeling vormt een structureel uitgangspunt binnen het programma en blijft stevig geborgd. De ambitie gaat daarbij nadrukkelijk verder dan het vergroten van digitale vaardigheden via scholing en opleiding alleen. Het strategisch inzetten van digitale technologie en kunstmatige intelligentie (AI) in de werkpraktijk is essentieel om de transitie te versnellen. Daarbij wordt expliciet aandacht besteed aan inclusiviteit: specifieke groepen, zoals ouderen en statushouders, worden nadrukkelijk meegenomen, zodat ook zij volwaardig kunnen participeren in de digitale samenleving en arbeidsmarkt.

Naast deze basis vormt digitalisering, inclusief AI, een belangrijke motor voor innovatie en verandering in het werk. De inzet van AI vraagt om technologische én sociale innovatie. Belangrijke aandachtspunten zijn:

- Betrekken van medewerkers bij de ontwikkeling en toepassing van AI, om draagvlak te creëren en werkpraktijken te verbeteren.
- Waarborgen van menselijke controle en toezicht bij het gebruik van AI-systemen.
- Creëren van een sterke leercultuur met toegang tot flexibele, praktijkgerichte scholing, die niet alleen digitale vaardigheden omvat, maar ook generieke vaardigheden zoals kritisch denken en samenwerken.
- Monitoren van de effecten van digitalisering en AI op werk, inkomensverdeling en sociale stabiliteit.

De Sociaal-Economische Raad (SER) noemt vijf hoofdpunten die hierbij van belang zijn. Deze vertalen wij in de regionale aanpak:¹⁵

- 1 Digitale inclusie: versterken van digitale basisvaardigheden op alle niveaus, met speciale aandacht voor kwetsbare groepen.
- 2 Ondersteunen van onderwijsinstellingen bij snelle curriculumvernieuwing en hybride leeromgevingen.



- 3 Verankeren van werkplekleren en praktijktoepassingen van AI, met aandacht voor werkdruk en sociale effecten.
- 4 Gebruik van AI-tools voor skillsinzicht en loopbaanbegeleiding.
- 5 Opbouwen van een regionaal lerend netwerk voor kennisdeling en monitoring.

Bij de versnelling van digitalisering en technologieacceptatie wordt nadrukkelijk rekening gehouden met de beperkte veranderingsbereidheid bij delen van de inwoners en hun omgeving. Dit vraagt om een programmatische aanpak waarin innovatie gefaseerd en realistisch wordt ingevoerd, met oog voor draagvlak en haalbaarheid. Nieuwe werkwijzen en toepassingen worden stap voor stap ingebed en afgestemd op de behoeften en mogelijkheden van de betrokken doelgroepen, zodat de transitie duurzaam en breed gedragen kan plaatsvinden.

5.7 BEVORDEREN VAN INTERSECTORALE MOBILITEIT

De inzet op de zes bovenstaande strategische pijlers uit dit programma bevordert direct de intersectorale mobiliteit in de Achterhoek. De arbeidsmarkt in de Achterhoek kent immers een sterke vraag in sectoren zoals zorg en techniek. Tegelijkertijd staan andere sectoren onder druk, bijvoorbeeld door technologische ontwikkelingen, digitalisering of conjuncturele schommelingen. Het gevolg is dat werkenden hun perspectief moeten verleggen. Het bevorderen van intersectorale mobiliteit speelt hierin een cruciale rol: het faciliteren van overstappen van werkenden tussen sectoren waarin banen verdwijnen naar sectoren met structurele vraag.

Binnen het programma zetten we daarom in op het versterken van doorlopende leer- en ontwikkelpaden tussen sectoren, met specifieke aandacht voor kansberoepen in de zorg, onderwijs en techniek. In samenwerking met werkgeversorganisaties, sectorfondsen en sociale partners verkennen we hoe bestaande regelingen en infrastructu-

ren effectiever benut kunnen worden voor omscholing en begeleiding bij overstaptrajecten. Ook wordt gewerkt aan regionale initiatieven die sectorgrenzen doorbreken, bijvoorbeeld door gezamenlijke leerwerktrajecten of publiek-private samenwerking rondom het Werkcentrum Achterhoek. Zo wordt niet alleen de wendbaarheid van de regionale arbeidsmarkt versterkt, maar ontstaat ook een toekomstbestendige infrastructuur voor LLO waarin werkenden duurzaam inzetbaar blijven – binnen én buiten hun oorspronkelijke sector. Deze maatregelen ten behoeve van de intersectorale mobiliteit dragen er bovendien aan bij dat de toeleiding naar nieuwe kansen soepel en effectief verloopt: we kennen de doelgroepen, we vinden ze, en we bieden hen laagdrempelige dienstverlening aan. Daarmee versterken we zichtbaarheid én bereikbaarheid, wat de wendbaarheid en duurzame inzetbaarheid van werkenden verder vergroot. Daarbij realiseren we ons dat onder werkenden zelf ook veel onbenut arbeidspotentieel en ongekend talent aanwezig is, dat met de juiste ondersteuning en kansen optimaal tot bloei kan komen. Deze zevende pijler kan dan ook worden gezien als een logisch gevolg van de eerdere inzet: het versterken van leren en ontwikkelen, innovatie en samenwerking creëert de randvoorwaarden om werkenden soepel en duurzaam te laten overstappen tussen sectoren.





6. GOVERNANCE STRUCTUUR

Concept! Na bestuurlijke besluitvorming definitief!

De governance van het programma Leven Lang Ontwikkelen is zodanig ingericht dat strategische, tactische en operationele niveaus goed met elkaar verbonden zijn om de doelstellingen te realiseren.

De Achterhoek board is verantwoordelijk voor de brede koers rondom arbeidsmarktpositionering, innovatie en brede welvaart in de regio.

Deze board richt zich op thema's die aansluiten bij de Human Capital Agenda en de toekomstbestendigheid van de Achterhoek als economische en maatschappelijke regio. Tevens fungeert het Regionaal Beraad als belangrijk bestuursorgaan.

Op tactisch niveau fungeert het Regionaal Beraad als het belangrijkste aanstuuringsorgaan. Dit beraad bestaat uit bestuurders van onderwijsinstellingen, gemeenten, UWV, SBB, werkgeversorganisaties en vakbonden. Het Regionaal Beraad bepaalt de koers en prioriteiten binnen het programma, zorgt voor verbinding met de uitvoering en stemt af met gerelateerde thema's zoals de inclusieve arbeidsmarkt.

Het programmateam LLO, bestaande uit een programmamanager, beleidsadviseurs, projectleiders en vertegenwoordigers van partners, verzorgt op operationeel niveau de dagelijkse coördinatie en uitvoering. Het team bewaakt de voortgang, stemt af met andere programma's en partneroverleggen en voert het partneroverleg. Dit partneroverleg vormt op zijn beurt de schakel naar het Regionaal Beraad door de voorbereidingen en inhoudelijke input voor de beraadsvergaderingen te verzorgen.

Zo zorgt de governancestructuur voor een effectieve samenwerking tussen alle betrokken partijen, waarbij het programmateam de verbin-

ding legt tussen strategie en uitvoering en het partneroverleg de communicatie naar en besluitvorming in het Regionaal Beraad faciliteert. Dit versterkt de slagkracht van het programma en draagt bij aan een toekomstbestendige en inclusieve arbeidsmarkt in de regio.

Om de samenhang tussen programma's te waarborgen, is er structurele verbinding met bestaande overlegstructuren, zoals de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt. Via vaste vertegenwoordigers uit het programmateam en/of overleggen wordt gezorgd voor afstemming en onderlinge versterking tussen de LLO-agenda en andere regionale opgaven op het gebied van onderwijs, werk en participatie.



7. VERTALING STRATEGISCH PROGRAMMA LLO NAAR UITVOERINGSAGENDA

Dit strategisch programma LLO schetst de koers en ambities voor de komende jaren en vormt daarmee de opmaat naar een concreet uitvoeringsplan. De komende periode doorlopen wij vier fasen (in bijlage 3 is een gedetailleerde planning met alle mijlpalen en overlegmomenten opgenomen):

1. De ontwikkeling en toetsing van het concept strategisch programma (juni – juli 2025)
2. De afstemming en besluitvorming over de conceptversie (september 2025)
3. De vaststelling van het definitieve programma (oktober – november 2025).

Parallel aan fase 3 start van de verkenning voor de uitvoeringsagenda. In het najaar volgen werksessies waarin het strategisch programma wordt vertaald naar concrete acties, waarna begin 2026 de besluitvorming over de uitvoeringsagenda plaatsvindt.



BIJLAGE 1 - BASIS: WELKE INPUT IS GEBRUIKT VOOR HET PROGRAMMA LLO?

- Interviews met relevante stakeholders
- Visie speerpuntgroep LLO.
- Ervaringen projectleiders lopende en afgeronde regionale LLO-activiteiten.
- Uitkomsten onderzoeksproject Routekaart onderwijs-arbeidsmarkt.
- Uitkomsten onderzoek Moventem uitmondend in Achterhoek Visie 2030.
- Achterhoek Monitor 2024-2025.
- Informatie bij SBB over regionale opgaven op het gebied van LLO.
- Informatie over en ervaringen met andere maatschappelijke opgaven in de regio, zoals energietransitie, mobiliteit/bereikbaarheid en transformatie in de zorg.
- Aanbevelingsnotitie MKB Leercultuur Gelderland.
- LLO in 2030 techyourfuture.
- Regio in beeld Achterhoek: UWV 2024
- Leren en Ontwikkelen in Nederland (ROA 2024).
- Inrichtings- en implementatieplan RWC.
- Uitvoeringsplan 2025 8RHK ambassadeurs.
- Meerjarenplan en begroting 2025-2028 Arbeidsmarktregio 2025-2028.
- Convenant Regio Deal Achterhoek II 2024-2028, Hoger Springen, Krachtiger Landen.
- SBB- Skills en Competent NL.
- Projectplan MKB Leercultuur 2025-2027.
- Visiedocument 2025 GET-IT: een responsief en duurzaam LLO samenwerkingsverband in Gelderland

- www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie
- <https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads> Publieksversie AI en werk - Samen naar een werkende toekomst met AI 25/03
- <https://www.dashboardduurzameontwikkeling.nl/nieuws/leven-lang-ontwikkelen-onderzoek-llo-ddo>
- <https://8rhk.nl/brede-welvaart-sdgs-uitgelegd>
- <https://8rhk.nl/verbinders-slaan-handen-ineen-voor-slimme-re-mkb-dienstverlening-in-de-achterhoek>
- Künn, A., Baumann, S., Fouarge, D., Hendrickx, S., & Lansink, X. (2024). Leren en ontwikkelen in Nederland. ROA. ROA Reports No. 005 <https://doi.org/10.26481/umarep.2024005>



BIJLAGE 2 - CONTEXT IN DE REGIO

De arbeidsmarkt is voortdurend in beweging. Er ontstaan nieuwe beroepen, terwijl andere typen werk verdwijnen. De banen van de toekomst brengen andere, vaak hogere eisen met zich mee.

Structurele krapte

De regio telt meer dan twintig beroepsgroepen met extreme schaarste/spanning. Deze bestaan uit een mix van zorg (artsen, fysiotherapeuten en gespecialiseerd verpleegkundigen), technische (onder andere automonteurs, elektriciens, elektronicamonteurs, loodgieters en pijpfitters) en ICT-beroepen. Hoewel er vraag is naar werknemers zonder startkwalificatie, is deze in de Achterhoek relatief beperkt; de grootste arbeidsmarktvraag ligt bij beroepsniveau 2, waar weinig tot middelmatig complexe taken worden uitgevoerd en waarvoor een lager of middelbaar onderwijsniveau vereist is.¹⁶

Deze structurele krapte zet de bedrijfsvoering, productiviteit, groei en innovatiekracht van werkgevers onder druk.

Arbeidsmarktprognose tot 2028: tekorten én overschotten

De Arbeidsmarktmonitor¹⁷ laat zien dat tot 2028 de Achterhoek voor het mbo, bachelor én master- doctoraal opleidingsniveau jaarlijks te maken heeft met een arbeidsaanbod dat groter is dan de vraag. Het aantal instromers kan het aantal personen dat de arbeidsmarkt verlaat en de uitbreidingsvraag van werkgevers compenseren. Het gaat hierbij om de gehele omvang van de arbeidsmarkt naar opleidingsniveau. Maar als we kijken binnen de opleidingsniveaus, dan is er sprake van

tekorten én overschotten. Dat geldt nog meer voor individuele branches en bedrijven.

De arbeidsmarkt reguleert zich deels zelf. Maar voor sommige vraagstukken kan de arbeidsmarkt niet zelf met een oplossing komen.

Initieel onderwijs als schakel in de Achterhoekse arbeidsmarkt

Initieel onderwijs bereidt jongeren via vmbo, mbo, hbo en wo voor op hun loopbaan en vormt de basis voor hun ontwikkeling en wendbaarheid. In de Achterhoek is een aantal uitdagingen die de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt beïnvloeden:

- Er heerst een cultuur van terughoudendheid bij ouders en leerkrachten, wat de afstemming over het leerpotentieel en ambities van jongeren bemoeilijkt. Het funderend onderwijs heeft een brede opdracht ten aanzien van jongeren. Het gaat om de zo volledig mogelijke ontplooiing van de persoonlijkheid, talenten en geestelijke en lichamelijke vermogens (dat komt overigens uit het Internationaal verdrag inzake de Rechten van het Kind). In de Achterhoek willen we daarnaast extra aandacht besteden aan de mogelijkheden en kansen die er in de regio liggen.
- Er is relatief veel onder advisering, waardoor jongeren niet altijd passend onderwijs of ondersteuning krijgen.
- Binnen redelijke reisafstand zijn niet altijd scholen die volledig matchen met de inhoudelijke wensen van leerlingen en ouders. Uit de routekaart LLO blijkt dat zij bij schoolkeuze de nabijheid van de school en de inhoudelijke of pedagogisch-onderwijskundige 'kleur' van de school laten meewegen, maar dat die inhoudelijke overweging vaak op de achtergrond raakt omdat in grote delen van de regio slechts twee à drie scholen geografisch dichtbij zijn.
- Het beperkte voortgezet onderwijsaanbod sluit niet altijd goed aan bij de behoeften van jongeren en ouders, wat de keuzemogelijkheden beperkt.

¹⁶ UWV en Moventum zijn met elkaar in gesprek om de verschillen in cijfers binnen de Achterhoek Monitor te duiden. Beide partijen leveren data voor de monitor en constateren dat bepaalde uitkomsten uiteenlopen. Het doel van het gesprek is om helderheid te krijgen over de achterliggende definities, bronnen en meetmomenten, zodat gebruikers van de monitor over eenduidige en betrouwbare informatie beschikken.

¹⁷ Achterhoek monitor, editie 24/25 toevoegen in voetnoot



Maar er zijn zeker ook kansen;

- Inzet op een skillsgerichte aanpak: onderwijs dat jongeren niet alleen kennis en diploma's biedt, maar ook brede vaardigheden en wendbaarheid ontwikkelt, passend bij een snel veranderende arbeidsmarkt.
- Versterken van de samenwerking tussen scholen, ouders en werkgevers om talent optimaal te benutten.
- Meer praktijknabij leren via stages, leerwerkplekken en hybride docentschap.
- Adaptief onderwijs én werkgevers die flexibel inspelen op nieuwe vaardigheden en samen leerroutes vormgeven.
- Verantwoorde inzet van technologie: het onderwijs heeft de verantwoordelijkheid AI effectief en inclusief toe te passen, zodat het leerproces versterkt en de aansluiting met de arbeidsmarkt wordt verbeterd.

Zo ontstaat een veerkrachtige verbinding tussen onderwijs en arbeidsmarkt, die jongeren én de regio toekomstbestendig maakt.

Stimuleren van Leven Lang Ontwikkelen en duurzame inzetbaarheid

In 2030 willen we dat vraag en aanbod op de arbeidsmarkt beter in evenwicht zijn. Om dat te bereiken, stimuleren, faciliteren en ondersteunen we een LLO en duurzame inzetbaarheid van medewerkers. Werkgevers spelen hierin een belangrijke rol door een leercultuur te creëren binnen bedrijven en sectoren. Tegelijkertijd is het essentieel dat werknemers proactief blijven in hun professionele ontwikkeling en kansen benutten om flexibel te zijn en mee te bewegen met veranderingen op de arbeidsmarkt.

Die veranderingen gaan snel. Technologische ontwikkelingen zoals digitalisering, automatisering en kunstmatige intelligentie hebben grote invloed. Daarnaast brengen maatschappelijke opgaven – zoals de energietransitie, vergrijzing, woningbouwopgave en het tekort aan zorgprofessionals – nieuwe uitdagingen met zich mee. Dit alles vraagt om

nieuwe vaardigheden en stelt het aanpassingsvermogen van mensen én organisaties voortdurend op de proef¹⁸.

Om het volledige potentieel te benutten, zijn bewustwording, activering, omscholing en maatwerktrajecten belangrijker dan ooit. Daarom werken we aan een skillsgerichte aanpak, waarmee we LLO in zowel het initieel onderwijs als in de latere professionalisering beter kunnen afstemmen op de behoeften van de arbeidsmarkt én de ambities van individuele lerenden. Zo maken we het vanzelfsprekend dat iedereen regie voert over het eigen ontwikkelproces.

Ongekend talent in de Achterhoek

Hoewel tussen 2013-2023 het onbenut arbeidspotentieel gehalveerd is in de Achterhoek is er nog sprake van ongekend talent in de regio. Dit zijn mensen die wél kunnen en/of willen werken, maar niet of niet volledig aan de slag zijn. Denk hierbij aan deeltijdwerkers die meer uren willen maken, werkzoekenden die langer werkloos zijn, of mensen die nu niet actief op zoek zijn naar werk maar wel beschikbaar zijn. Ook groepen zoals 55-plussers, mensen met een arbeidsbeperking en werkzoekenden met minder courante beroepen hebben structureel minder kans om werk te vinden of te behouden. Hierdoor blijft een deel van het beschikbare talent onderbenut, terwijl werkgevers kampen met personeelstekorten.

De kwantitatieve kloof tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt is sinds eind 2023 langzaam aan het verkleinen. Toch blijft sprake van krapte, zeker in regio's met een krimpende beroepsbevolking zoals de Achterhoek. Tegelijkertijd groeit de kwalitatieve kloof tussen vraag en aanbod: werkgevers stellen steeds andere en hogere eisen aan hun medewerkers, terwijl het steeds moeilijker wordt om personeel te vinden dat daar direct op aansluit. De mensen met de meest passende opleiding en ervaring zijn veelal al aan het werk. Daarmee is het reservoir aan direct inzetbare werkzoekenden beperkt geworden.

¹⁸ SER, 2021



Oplossen van de mismatch tussen vraag en aanbod

Om de mismatch tussen vraag en aanbod op te lossen, is het nodig om niet alleen te focussen op werving, maar juist ook op ontwikkeling. LLO speelt daarin een sleutelrol. Door mensen te stimuleren zich voortdurend te ontwikkelen – in hun werk, via scholing of door mobiliteit – vergroten we hun wendbaarheid, weerbaarheid en inzetbaarheid. Zo blijft de arbeidsmarkt beter functioneren, ook op de lange termijn. Deze ontwikkeling vraagt veel van zowel mensen als organisaties: het aanpassingsvermogen wordt steeds belangrijker. Bijna driekwart van de werkgevers (73%) verwacht dat deze vaardigheid in de komende vijf jaar nog belangrijker wordt voor hun medewerkers. Waar aanpassingsvermogen eerder nauwelijks werd genoemd, is het inmiddels onmisbaar.

Werkgevers kunnen werknemers helpen hun kennis en vaardigheden op peil te houden, bijvoorbeeld door cursussen, trainingen en opleidingen mogelijk te maken. Ook kunnen ze een werkcultuur stimuleren waarin continue ontwikkeling vanzelfsprekend is. Daarnaast is het belangrijk dat werkgevers bij grote veranderingen tijdig draagvlak creëren, bijvoorbeeld door vroegtijdig het gesprek met medewerkers over aan te gaan. Dit vergroot de bereidheid en het vermogen van medewerkers zich aan te passen.

Tegelijkertijd biedt deze ontwikkeling kansen voor duurzame groei, het versterken van talent en het vergroten van brede welvaart. Investeren in LLO draagt bij aan een toekomstbestendige arbeidsmarkt die structureel beter aansluit op de vraag, en daardoor duurzaam functioneert.

Samenwerking tussen werkgevers, overheid en onderwijs

Een toekomstbestendige arbeidsmarkt vraagt structurele en intensieve samenwerking tussen werkgevers, onderwijsinstellingen en overheden. In de Achterhoek is hiervoor al een stevige basis gelegd door

jarenlange, constructieve samenwerking, die verder gaat dan de klassieke '3O's' (onderwijs, overheid, ondernemers). Ook inwoners, maatschappelijke organisaties en andere partners zijn actief betrokken. Deze samenwerking richt zich op het aanpakken van maatschappelijke opgaven en het stimuleren van innovatie, zoals digitalisering en de energie- en klimaattransitie. Hiervoor is een sterke regionale infrastructuur nodig die mensen gedurende hun hele loopbaan ondersteunt in hun ontwikkeling. Zo'n infrastructuur combineert flexibiliteit, wendbaarheid en samenwerking, zodat mensen en organisaties zich blijvend kunnen aanpassen aan een veranderende arbeidsmarkt. Een goed voorbeeld hiervan is het Werkcentrum Achterhoek¹⁹. Dit centrum biedt één herkenbare en toegankelijke ingang voor alles rond werk en scholing, fungeert als knooppunt voor loopbaanontwikkeling en scholingsvragen en verzamelt systematisch data over trends en behoeften op de arbeidsmarkt. Deze informatie biedt waardevolle input voor beleid, onderwijs en leer- en loopbaaninitiatieven.

Zo ontstaat een samenhangend ecosysteem waarin samenwerking, transparantie en toegankelijkheid centraal staan en waarin alle betrokken partijen bijdragen aan een adaptieve, inclusieve en toekomstbestendige arbeidsmarkt.²⁰

¹⁹ Regio Achterhoek · Werkcentrum

²⁰ LLO als impuls voor innovatie binnen het MKB, <https://www.techyourfuture.nl/>



BIJLAGE 3 - PLANNING STRATEGISCH PROGRAMMA LLO & UITVOERINGS- AGENDA ACHTERHOEK

Fase 1: Ontwikkeling & Toetsing Concept Strategisch Programma

Datum	Activiteit
27 juni 2025	Klankbordgroep – bespreking momentum LLO Festival Achterhoek & voortgang strategisch programma LLO
11 juli 2025	Toetsing conceptprogramma in klein comité
Uiterlijk 15 juli 2025	Klankbordgroep ontvangt conceptversie strategisch programma LLO
18 juli 2025	Bespreken concept met klankbordgroep Delen concept strategisch programma LLO met voorzitter speerpuntgroep LLO (Jan Willem ter Dorshorst)

Fase 2: Afstemming & Besluitvorming Conceptversie Strategisch Programma

Datum	Activiteit
11 september 2025	Bespreking conceptversie strategisch programma in speerpuntgroep LLO → Extra gasten: deelnemers partneroverleg Inclusieve Arbeidsmarkt sluiten aan

22 september 2025	Conceptversie strategisch programma ter bespreking in speerpuntgroep Inclusieve Arbeidsmarkt
25 september 2025	Conceptversie strategisch programma ter bespreking in thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt

Fase 3: Vaststelling Definitieve Strategisch Programma (inclusief planning W&I)

Datum	Activiteit
7 oktober 2025	Beleidsoverleg W&I
16 oktober 2025	Managersoverleg W&I
21 oktober 2025	Vaststelling definitieve strategisch programma in partneroverleg Inclusieve Arbeidsmarkt
23 oktober 2025	Bestuurlijk overleg W&I
23 oktober 2025	Vaststelling definitieve strategisch programma in speerpuntgroep LLO
30 oktober 2025	Vaststelling definitieve strategisch programma in speerpuntgroep IA
6 november 2025	Vaststelling definitieve strategisch programma in thematafel Onderwijs & Arbeidsmarkt



Fase 4: Start Verkenning Uitvoeringsagenda / -plan (parallel aan fase 3)

Datum	Activiteit
23 oktober 2025	Tijdstip van speerpuntgroep LLO gebruiken voor uitgebreider overleg: → Eerste inhoudelijke sessie verkenning uitvoeringsagenda LLO → Deelnemers op uitnodiging, Deelnemers in afstemming met klankborggroep
27 november 2025	Tweede werksessie op tijdstip speerpuntgroep LLO met uitgebreide versie strategisch programma als input voor uitvoeringsagenda
Vanaf januari 2026	Besluitvorming uitvoeringsagenda in diverse overleggen Partneroverleg IA, speerpuntgroep IA, speerpuntgroep LLO en tafels → Data en overleggen nog te plannen Keuzemoment LLO Festival
Eind februari 2026	Optie: 12 feb Festivalplanning afhankelijk van voortgang besluitvorming uitvoeringsplan