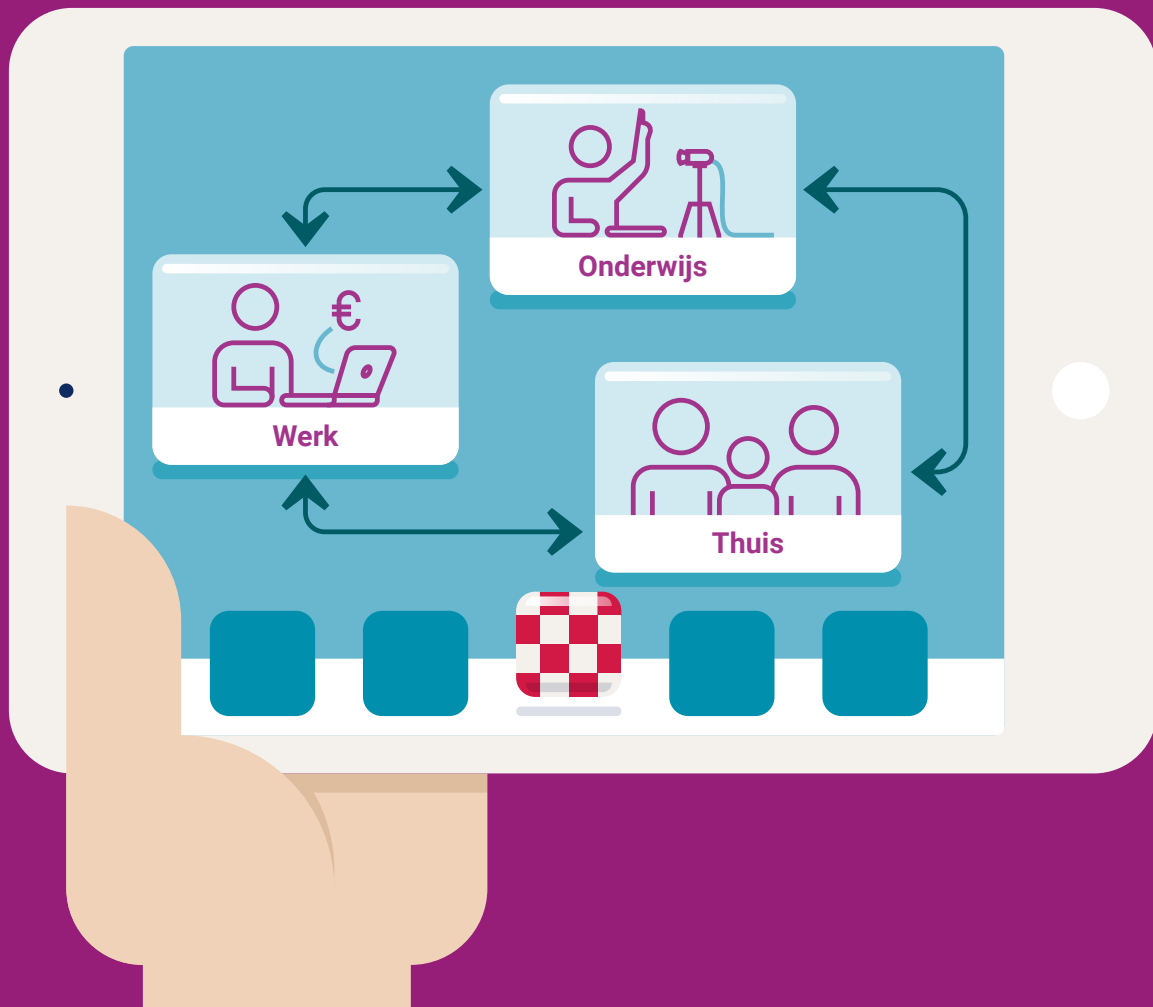


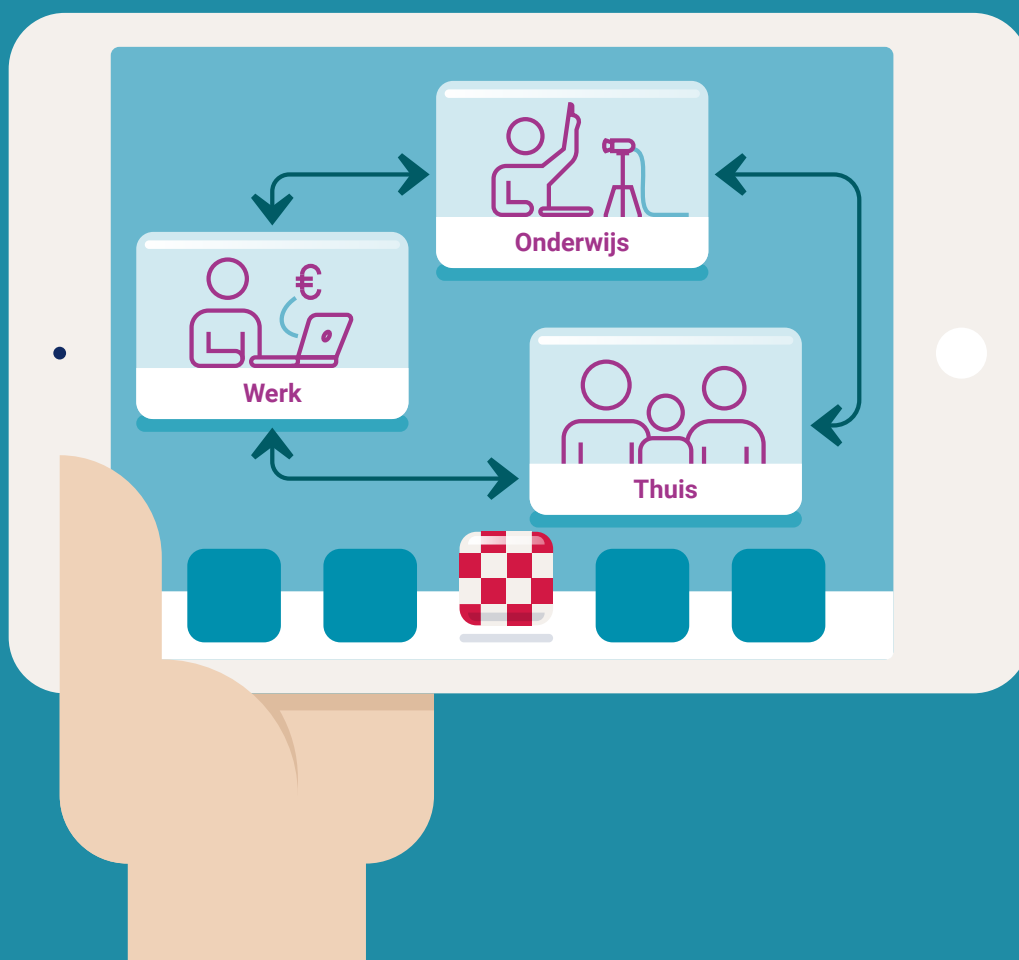
TOERUSTEN & INNOVEREN

Naar een toekomstbestendig
onderwijs- en arbeidsbestel



INHOUD

1. Inleiding	2
1.1 Aanleiding voor dit advies	2
1.2 Urgentie	3
1.3 Vraagstelling	4
1.4 Aan wie is dit advies gericht?	4
1.5 Missie: toerusting en innovatie	5
1.6 Werkwijze	6
1.7 Opzet van dit advies	6
2. Introductie van een beleidsmodel	8
2.1 Drie domeinen: economie, onderwijs en sociaal/huishoudens	8
2.1.1 Economie: innovatie in verschillende economische clusters	9
2.1.2 Onderwijs: een sterke infrastructuur in Brabant die ook aanpassingen behoeft	13
2.1.3 Sociaal domein: de samenstelling en kwaliteit van huishoudens en gezinnen	15
2.2 Een dynamisch perspectief op levenslopen	16
2.3 Welke rol voor de overheid? Regievoering in een lerend bestel	20
3. Intermezzo - enkele ervaringen uit de praktijk	22
3.1 Een periode van snelle veranderingen	22
3.2 Onvoldoende cross-sectorale samenwerking	23
3.3 Bedrijfsleven	24
3.4 Onderwijs	25
3.5 Sociaal domein en huishoudens	27
3.6 Jongeren	27
3.7 Young professionals: Een leven lang spelen voor jong en oud	28
4. Oplossingsrichtingen	30
4.1 Domein huishoudens: versterkte participatie	31
4.2 Domein onderwijs: positieve leercultuur	34
4.3 Domein arbeidsmarkt en innovatie: gezonde mobiliteit	37
5. De regio aan het werk	40
5.1 Brabants akkoord	40
5.2 Regiodeals	41
5.3 Reflectie op het 'open proces'	42
Bijlagen	43
Bijlage 1: Toelichting topclusters	44
Bijlage 2: Expertmeetings	45
Bijlage 3: uitvoeringsprogramma arbeidsmarkt provincie Noord-Brabant: Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019	47
Bijlage 4: Gebruikte literatuur	50
Colofon	53



1. INLEIDING

1.1 Aanleiding voor dit advies

De samenleving in Noord-Brabant staat voor velerlei uitdagingen. Nu de economie weer is aangetrokken, wordt duidelijk dat de voorbije periode belangrijke verschuivingen te zien heeft gegeven op uiteenlopende terreinen. Er is sprake van belangrijke technologische vernieuwingen, de economische structuur is sterker vertakt geraakt in lokale en internationale netwerken, politieke verhoudingen zijn verschoven van het nationale naar zowel het internationale als het lokale niveau en in het sociale domein bestaat grote verscheidenheid: er zijn bevolkingsgroepen met veel levenskansen maar er zijn ook burgers met relatieve achterstanden en een kwetsbare positie. Het verschil tussen 'winnaars' en 'verliezers' wordt eerder groter dan kleiner.

Ook binnen het sociaaleconomisch beleid zijn belangrijke verschuivingen opgetreden. Op landelijk niveau is vanaf 2010 het topsectorenbeleid gestart in het economisch domein. Noord-Brabant is daarin voorloper met de innovatieve samenwerking tussen bedrijven, overheden en researchcentra in triple helix verband. In het onderwijsbeleid is gekozen voor een sterke herpositionering

van zowel het funderend als het beroepsonderwijs. Het sociaal beleid is eveneens van karakter veranderd door de introductie van de Participatiewet en de decentralisatie van bevoegdheden van het nationale naar het lokale niveau. Dat betekent dat gemeenten hun middelen om burgers te helpen die in de problemen zijn gekomen, op een andere manier moeten aanwenden. Deze verschillende punten veronderstellen dat werkgevers coherent optrekken met gemeenten, afspraken in algemene zin worden nagekomen, arbeidsmarktkansen beter worden benut, en het terugdringen in de discontinuïteit van de uitvoeringspraktijk.¹

Het geheel aan verschuivingen vraagt erom de uitgangspunten van sociaaleconomisch beleid te herijken met het oog op de toekomst. In Noord-Brabant zijn de afgelopen jaren al vele bakens verzet. Binnen het sociaaleconomisch domein is door de sterke technologische verschuivingen nieuwe prioritering noodzakelijk. Het bewustzijn is gegroeid dat sociaaleconomische vooruitgang geen gegeven is en dat vooral ook regionaal moet worden geïnvesteerd in kennis en innovatie. Maar ook groeit het inzicht dat sommige groepen kwetsbaar zijn voor veranderingen in de wereldeconomie, wat extra eisen stelt aan het stelsel van opleiding en educatie. Om resultaten te behalen, is samenwerking nodig. Dat betekent dat de beleidsinzet op verschillende maatschappelijke domeinen op elkaar afgestemd moet worden. Niet alleen kan worden volstaan met betere afstemming in de driehoek economie, arbeid en onderwijs, ook de verbinding met andere velden als infrastructuur en gezondheidszorg is van belang. Als mensen gezonder zijn en zich gezonder voelen, hebben ze meer veerkracht en een grotere weerbaarheid. Dan kunnen ze gemakkelijker uitdagingen aan en initiatieven nemen.

De landelijke politiek biedt steeds meer ruimte voor afspraken in de regio. De landelijke SER heeft samen met de OESO geadviseerd te komen tot een uitrol van een Skills Strategie in Nederland. Daarnaast is opgeroepen tot het opstellen van een regionale agenda als bindmiddel van de beleidsaanpak.² Hoe moet een dergelijk regionaal arrangement er uitzien? Wat is de optimale schaal van aanpak? En kan daarop regie worden gevoerd?

1.2 Urgentie

In het Sociaal-Economisch Beeld Brabant 2017³ wordt beschreven dat de regio voor meervoudige opgaven staat, zowel voor de korte als langere termijn. Na de crisisperiode is de arbeidsmarkt opvallend snel omgeslagen van een ruime naar een krappe arbeidsmarkt.

In diverse sectoren is sprake van oplopende personeelskrapte, terwijl tegelijkertijd nog veel werkzoekenden aan de zijlijn staan. Deze forse mismatch wijst erop dat sprake is van een imperfecte arbeidsmarkt. Daarbij komt dat de grootste veranderingen nog gaan komen vanwege onomkeerbare trends als technologisering, digitalisering en robotisering, alsmede de sterke doorwerking van de leeftijdsopbouw van de beroepsbevolking (ontgroening, vergrijzing). Het verschil tussen winnaars en verliezers op de arbeidsmarkt wordt scherper. Het landschap van arbeid en onderwijs zal verdergaande veranderingen ondergaan. Talentmanagement en het zorgen voor geschikt personeel op alle niveaus (hoog, midden, laag) blijft de komende reeks van jaren hét thema in de regionale economie.

Vooraf in het middensegment gaan naar verwachting veel traditionele beroepen verdwijnen of veranderen. En er ontstaan nieuwe beroepen waarvoor veelal een hogere opleiding wordt

1 Zie Inspectie SZW, Werk aan de uitvoering, 2016.

2 Zie SER, *Regionaal samenwerken, leren van praktijken*, m.n. p.38-39, 2017.

3 Sociaal-Economisch Beeld Brabant medio 2017, BrabantAdvies, SER Brabant.

gevraagd. Werknemers zullen zich als gevolg daarvan moeten instellen op een 'leven lang ontwikkelen' waarbij, veel vaker dan in het verleden, sprake zal zijn van loopbaanswitches. Een dergelijke mobiliteit is moeilijker te realiseren als zekerheden op de tocht staan en mensen geen inzicht hebben in de gevolgen van hun keuzes. Een sterkere participatie vraagt derhalve om gezonde vormen van mobiliteit en een lerende omgeving met een positief leerklimaat (bedrijven, onderwijs), dat voor jongeren en volwassenen de juiste faciliteiten biedt om zich permanent te kunnen ontwikkelen. Met andere woorden: die nieuwe cultuur van permanent ontwikkelen en een positieve leercultuur begint al op de basisschool.

Tegelijkertijd zullen samenwerkingsvormen tussen bedrijven en onderwijs aanzienlijk veranderen, het stelsel wordt meer hybride. Werknemers leren meer tijdens het werk dan ze op school geleerd hebben. Uitzonderingen daargelaten hebben bedrijven nog onvoldoende geaccepteerd dat zij zelf leeromgevingen zijn, niet alleen voor jonge mensen die onderwijs op school combineren met de praktijk, maar ook voor ouderen en zij-instromers. Het vraagt een 'lerende economie' waarbij wij korthedshalve verwijzen naar het gelijknamige WRR-rapport⁴ van enkele jaren geleden. Volgens schattingen van het World Economic Forum zal 65% van de huidige basisschoolleerlingen later gaan werken in een beroep dat nu nog niet bestaat, of tenminste sterk andere kenmerken heeft dan we voorheen dachten.⁵

Geconcludeerd kan worden dat er naast een imperfecte arbeidsmarkt ook sprake is van een imperfect educatie- en onderwijsbestel, althans afgezet tegen eisen van het toekomstige landschap van arbeid en onderwijs. Dat stelt eisen aan burgers en huishoudens, waarvan de veerkracht soms op de proef wordt gesteld, terwijl de zelfredzaamheid lang niet altijd overhoudt. Als in de toekomst van burgers meer wendbaarheid wordt gevraagd, moeten we ze daarop voorbereiden. Deze uitdagingen vormen met elkaar de meest urgente vraagstukken voor een regio als Brabant die tot de topkennis- en innovatieregio's in Europa wil blijven behoren.

1.3 Vraagstelling

Welke strategie dient de komende 4-8 jaar (2018-2025) gevolgd te worden om een evenwichtige, kwalitatief hoogstaande en duurzaam (en daarmee toekomstbestendige) sociaal-economische structuur en arbeidsmarkt te realiseren in de provincie Noord-Brabant? Welke oplossingsrichtingen worden hiervoor aanbevolen?

1.4 Aan wie is dit advies gericht?

Dit advies is gericht aan werkgevers (mkb en grote bedrijven), werknemers, bestuurders van onderwijs-instellingen en besturen van overheden (provinciaal en gemeenten) in de Provincie Noord-Brabant als ook aan andere stakeholders, maatschappelijke organisaties en ngo's. Het biedt handreikingen om te komen tot een positieve leercultuur met versterkte maatschappelijke participatie en gezonde mobiliteit, waar mensen op kwalitatief volwaardige wijze kunnen werken en wonen. De bedoeling van dit advies is een bijdrage te leveren voor een breed gedragen Brabantse actieagenda.

⁴ Naar een lerende economie, WRR, 2013.

⁵ World Economic Forum, 2016. *The Future of Jobs Employment, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution*.

Het advies staat niet op zichzelf, maar biedt een paraplu voor enkele andere adviezen en trajecten die binnen SER Brabant zijn opgesteld of worden voorbereid.

- Sociaaleconomisch Beeld Brabant medio 2017 (BrabantAdvies).
- Nxt Stps Brabant, De toekomstagenda voor Innovatie (BrabantAdvies).
- Advisering over financiering en vestigingslocaties van mkb-bedrijven, alsmede aan de Brabantse Investeringsagenda (BrabantAdvies).
- Advisering over de verdere vormgeving van de Brabantse Robotagenda (BrabantAdvies).

Daarnaast sluit het goed aan bij andere lopende verkenningen die tegelijkertijd in Noord-Brabant zijn gelanceerd en de urgentie van 'Toerusten en Innovatie' versterken.

- Brabant aan de Robot (BrabantKennis e.a.).
- Kennis en Onderwijs in de Brabantse Toekomst (BrabantStad, Technopolis).
- Smart City: Elphi Nelissen, hoogleraar Building Sustainability TU/e.

1.5 Missie: toerusting en innovatie

Het uitgangspunt van dit advies is dat er behoefte is aan samenhangend sociaal, economisch en onderwijsbeleid, op grond van de veronderstelling dat door de veranderingen in de economie - naast innovaties in de productiestructuur - ook aanpassingen in de onderwijs- en sociale agenda nodig zijn. Het gaat om toerusting en innovatie. Toerusting⁶ verwijst naar de maatschappelijke voorwaarden die noodzakelijk zijn voor het kwalitatief hoogwaardig functioneren van de arbeidsmarkt en de samenleving. In een recente notitie van OCW wordt toerusting breder gedefinieerd dan alleen een voorbereiding op de arbeidsmarkt: 'Onderwijs leert mensen zich te ontwikkelen: de juiste keuzes te maken, het heft in eigen hand te nemen en zichzelf te ontplooiën. Het onderwijs is ook een plek waarin mensen leren samenleven en leren vanuit de ontmoeting met anderen. Het onderwijs kent een brede opdracht: kwalificatie, socialisatie én vorming.'

Toerusten en innovatie: het een gaat niet zonder het andere. Daartoe zijn volgens OCW (2016) veranderingen nodig; de samenleving verandert immers ook. Het idee is te 'verbinden voor vernieuwing'. Dit sluit aan bij de gedachte dat er kruisbestuivingen mogelijk zijn en dat er vooral op de grensvlakken van disciplines en sectoren onbenut potentieel ligt. Innovatie verwijst in eerste aanleg naar het proces van vernieuwingen in de economische productie en welvaart. Dus innovatie van processen en innovatie van producten en markten, vooral gedreven vanuit technologie. Vanuit het overheidsbeleid is dit ondersteund met het topsectorenbeleid, gericht op het versterken van het verdienvermogen van de economie in kansrijke sectoren. Het stimuleren van ecosystemen van innovatie en ondernemerschap is in dat kader ook op regionaal niveau een belangrijke ontwikkeling die tevens nieuwe eisen stelt aan de lerende regio zoals hierboven beschreven.⁷

6 Het begrip 'Toerusting' is genoemd in de dubbeloratie van Ab Klink 'Toerusting in de Arena van de Gezondheidszorg. Waarom kostenbesparende innovaties de zorg vaak duurder maken' en Anton Hemerijck 'De Toerustingsimperatief en de Eurocrisis' op de Vrije Universiteit in oktober 2012, en is uitgewerkt voor het veld van de arbeidsmarkt en beroepsonderwijs door Van der Veer ea. (2014). Het ministerie OCW heeft in 2016 een toekomstvisie gepubliceerd: 'Toerusten en verbinden'. Voor uiteenlopende Engelstalige bijdragen, zie de uitvoerige bundel onder redactie van Hemerijck, 2017.

7 Zie BrabantAdvies, Nxt Stps, 2017.

Dit is ook een belangrijk Europees beleidsthema, zowel in termen van de urgentie van de onderliggende beleidsfilosofie als in termen van strategische besteding van middelen. In het voorwoord van het jaarboek over 'open innovation' schrijft Bror Salmelin: *'The key is to see innovation as ecosystem-driven, including all stakeholders as active players in jointly creating and in experimenting in the new ways of doing things and creating new services and products. Innovation is very much daring to see the unexpected and capture the moment. Experimenting and prototyping in real-world settings, with real people is a stronger driver to stretch the boundaries for new services, to understand the changes and take advantage of weak signals that eventually become mainstream.'*⁸

In het regionale beleid is afgelopen jaren een tussenpositie ingenomen: enerzijds is het landelijke topsectorenbeleid gevolgd met de definiëring van een aantal Brabantse topclusters en daarnaast is ingespeeld op het Europese innovatiebeleid waar de verbinding met maatschappelijke thema's sterker op de voorgrond staat. Nu de wolken van de voorbije economische crisis zijn opgetrokken, is het verstandig voor de komende jaren een nieuw perspectief te schetsen.

De missie van dit project is dan ook het ontwikkelen van een visie om te komen tot een gerichte investeringsagenda voor de toekomst met een vitale, toekomstbestendige en zo optimaal mogelijk werkende arbeidsmarkt in de provincie Noord-Brabant, waarin de concurrentiepositie, het welzijn en de welvaart van de Brabantse beroepsbevolking geoptimaliseerd wordt door het bewerkstelligen van een goede match van vraag en aanbod. Om de arbeidsmarkt ook in de toekomst vitaal te houden, is het noodzakelijk dat zowel onderwijs en onderzoek, overheid en bedrijfsleven (werknemers en werkgevers) tijdig op de ontwikkelingen inspelen.

1.6 Werkwijze

De tekst van dit advies is geschreven op basis van grondige literatuurstudie en verschillende besprekingen van de Sociaal-Economische Raad, die steeds te gast was op locatie van bedrijven en instellingen in Noord-Brabant. Bovendien zijn vijf expertmeetings georganiseerd met beleidsverantwoordelijken en deskundigen, waar intensief en systematisch is gesproken over ontwikkelingen in het onderwijs, de arbeidsmarkt en het sociaal domein. Na accordering van de tekst in september 2017 is een zogenaamd 'open proces' geïnitieerd, waarbij de uitgangspunten van de tekst en de voorbeelden ter bespreking zijn ingebracht bij uiteenlopende bijeenkomsten met bestuurders, tevens zijn de resultaten verspreid onder de deelnemers van de expertmeeting. Op deze wijze zijn voorbeelden verzameld ter illustratie van het betoog. Op de resultaten daarvan komen we in hoofdstuk 5 terug.

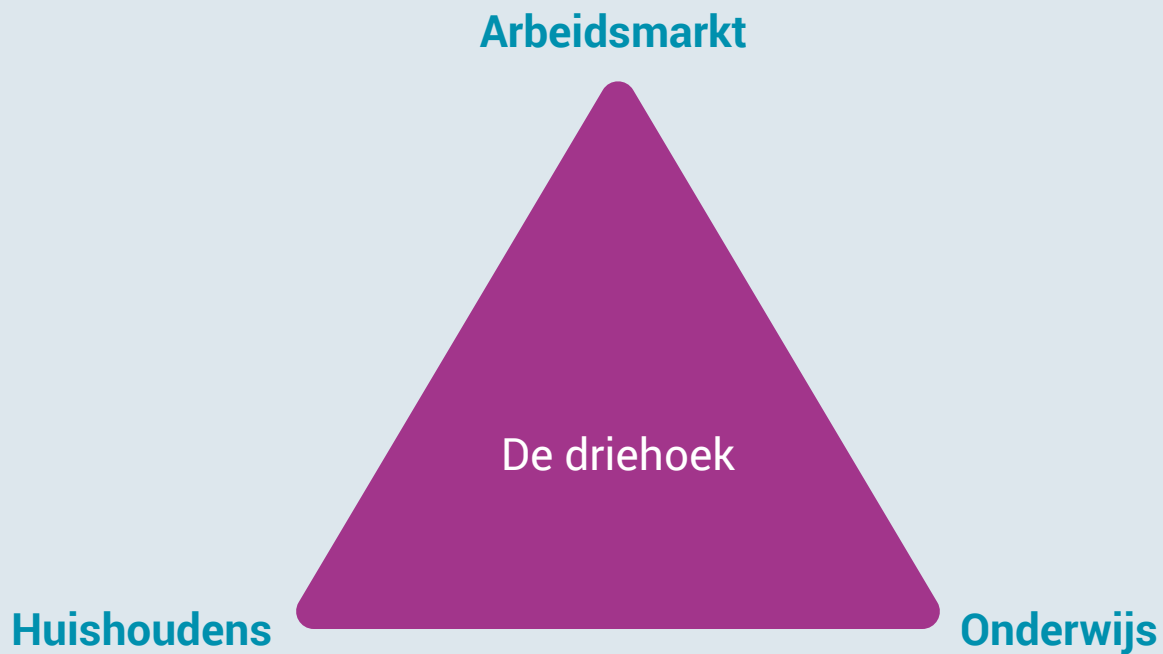
1.7 Opzet van dit advies

Dit advies werkt een levensloopbestendige aanpak uit. Het gaat om wisselwerking tussen strategie van actoren en hun visie op de bijdrage van het onderwijs, het sociaal domein en de arbeidsmarkt aan regionale ontwikkelingen en de structuur van samenwerking. Het meer toekomstbestendig maken van het arbeids- en onderwijsbestel vraagt om aanpassingen op een breed front. In het sociaal domein is versterking van de participatie wenselijk, in het onder-

8 EU, Open Innovation year book 2015, p.5.

wijs een positieve leercultuur en op de arbeidsmarkt een gezonde mobiliteit. Een eigentijdse aanpak is gelegen in de verbinding tussen de domeinen, waarmee een meer dynamische agenda ontstaat. Het vraagt zowel incrementele innovaties (kleine stapjes) als om herprioritering, wat mogelijk tot doorbraken kan leiden. Wij presenteren een zestal voorbeelden van dergelijke systeeminnovaties. De vooronderstelling daarbij is dat de echte vernieuwing niet moet worden gezocht binnen de domeinen, maar tussen de domeinen. De overheid helpt als motiverende en richtinggevende partij om maatschappelijke vragen scherp te krijgen, die door maatschappelijke organisaties en bedrijven kunnen worden omgezet in een duurzame ontwikkelingsagenda.

De opzet van de tekst is als volgt. In hoofdstuk 2 volgt een beleidsmodel, in hoofdstuk 3 een intermezzo waarin vertegenwoordigers uit het werkveld zich uitspreken over de urgentie van deze verkenning, in hoofdstuk 4 volgen de verschillende oplossingsrichtingen en in hoofdstuk 5 trekken we enkele conclusies en bieden we een aanzet tot nadere uitwerking.

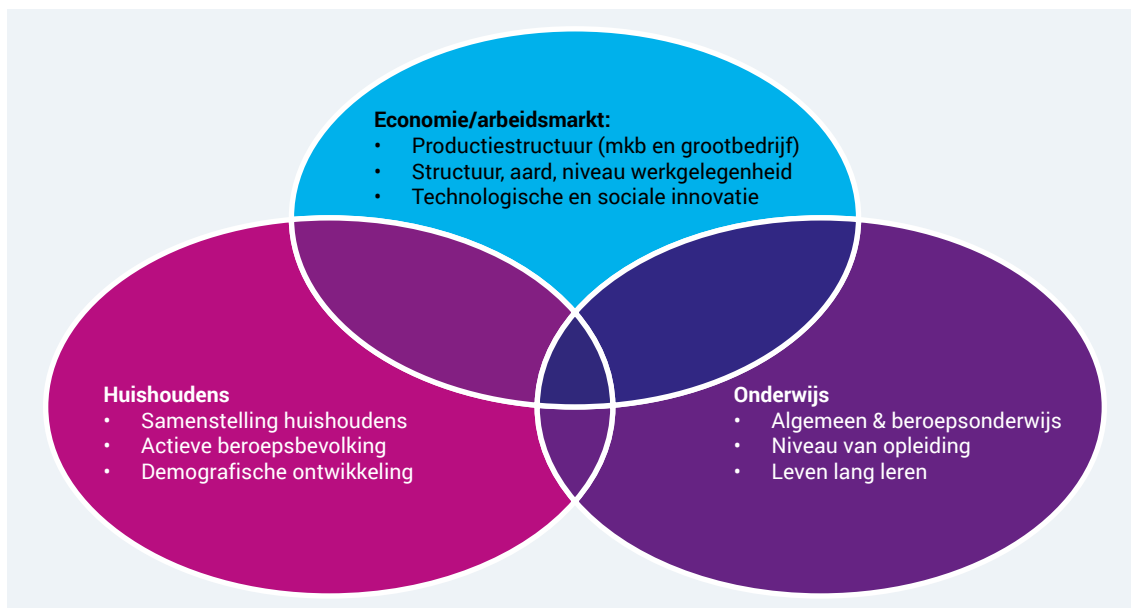


Figuur 1. De driehoek arbeidsmarkt, onderwijs, huishoudens

2. INTRODUCTIE VAN EEN BELEIDSMODEL

2.1 Drie domeinen: economie, onderwijs en sociaal/huishoudens

In dit hoofdstuk presenteren we een eenvoudig beleidsmodel dat uitgaat van de samenhang van de economie en het onderwijs met het sociale domein van individuele gezinnen en huishoudens. Ons uitgangspunt daarbij is dat innovaties in het arbeids- en onderwijsbestel juist voortkomen uit de verbindingen tussen die domeinen. Hieronder wordt het model in beeld gebracht, waarbij per onderdeel de stand van zaken wordt geschetst.



Figuur 2. De drie domeinen economie/arbeidsmarkt, onderwijs en huishoudens

2.1.1 Economie: innovatie in verschillende economische clusters

De Brabantse economie heeft de laatste jaren een leidende positie ingenomen op het terrein van innovatie en ontwikkeling in Nederland. Er zijn verschillende leidende multinationale ondernemingen, daaromheen opereert een schil van toeleverende bedrijven in de vorm van een sterk maatschappelijk ingebed en innovatief mkb. Dat blijkt bijvoorbeeld uit de bedrijvenstructuur in Brainport Eindhoven, dat feitelijk een geografisch gebied beslaat tot aan Aken en Luik toe, terwijl de leidende bedrijven wereldomspannende netwerken onderhouden. Afgezien van de Brainport-aanpak⁹ zijn in Noord-Brabant strategische agenda's ontwikkeld, gebaseerd op regionale knooppunten, namelijk Midpoint¹⁰, AgriFood Capital¹¹ en Regio West-Brabant.¹²

Het UWV heeft onlangs voor ieder van deze regio's een arbeidsmarktbeeld uitgebracht, terwijl de provincie een regionaal arbeidsmarktbeleid steunt in elk van deze gebieden (zie bijlage 3).

Ook gemeten naar andere indicatoren is Noord-Brabant een sterke open economie; er zijn naar schatting meer dan honderd nationaliteiten aan het werk in Noord-Brabant, dat betekent dat voor vacaturevervulling ook steeds een beroep wordt gedaan op de internationale arbeidsmarkt. In Noord-Brabant wordt 25% van het nationale R&D geïnvesteerd. In deze economie is altijd sprake geweest van sterke productiviteitsgroei. In 2017 kwam de economische groei in Brabant uit op gemiddeld 2,7% en dat is ongeveer 0,5% boven het landelijk gemiddelde. Absolute koploper is de regio Zuidoost-Brabant met een groei van 3,4% dit jaar. De regio Eindhoven is in 2017 samen met de regio Amsterdam de best presterende regio van Nederland.¹³

Deze gunstige uitgangspositie wordt ook beleidsmatig ondersteund om te komen tot gerichte investeringen, waarbij zich kruisbestuivingen voordoen, als partijen in staat zijn verschillende bronnen te combineren.

9 www.brainport.nl

10 www.brainportnetwork.nl/regio-s/midpoint-brabant

11 www.agrifoodcapital.nl/nl

12 www.rewin.nl en www.westbrabant.eu/index.php?option=com_westbrabant&view=speerpunten&Itemid=133

13 www.brabantadvies.com/wp-content/uploads/2017/07/Sociaal-Economisch-Beeld-2017.pdf

- Het topsectorenbeleid en nieuw opgerichte living labs in smart industry, mobiliteit en health.
- De arbeidsmarktprojecten in de verschillende regio's, zoals Brainport, Agrofoodcapital, Midpoint en West-Brabant.
- De Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij en daarnaast een WBSO-regeling voor het mkb.¹⁴

Daarnaast zijn er Europese hulpbronnen die kunnen worden benut.

- Horizon 2020.
- Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling (EFRO / OPZuid).
- Interreg (grensoverschrijdende samenwerking).
- Europees 'Flagship': New skills for new jobs.
- Europees Sociaal Fonds (ESF).
- Erasmus+.
- Europees fonds voor strategische investeringen.

De verschillende projecten hebben afzonderlijke doelstellingen. Mogelijk is het relevant de besteding van deze Europese projecten verder te decentraliseren naar deelregio's.¹⁵ Tegelijkertijd kan de vraag worden gesteld naar de samenhang en de verbinding tussen de gekozen prioriteiten in het topsectorenbeleid en de onderliggende maatschappelijke uitdagingen op het terrein van werk, onderwijs, mobiliteit, energie, voeding en zorg en welzijn.¹⁶

Deze zorgen worden misschien het meest prominent verwoord in de discussie over de toekomst van de onderwijs- en arbeidsmarkt. De economische groei in de toekomst kan niet als vanzelf worden verondersteld. Dat is gebleken bij de industriële neergang in de jaren tachtig en negentig, alsook bij de sterke teruggang van de laatste jaren. Door de sterke mate van technologische verandering is onzekerheid de norm geworden. Technologische investeringen leiden tot uiteenlopende aanpassingen: er is sprake van robotisering, sensing, 3D-printing. Volgens Amerikaans onderzoek leiden technologische ontwikkelingen tot disruptieve veranderingen.¹⁷

Sommige bedrijfstakken groeien sterk, andere nemen in betekenis af. Het bekendste voorbeeld is de toeristenbranche door de wijzigingen in de boekingsystemen van taxi's en hotels. Dat betekent ook dat banen van karakter veranderen. Sommige beroepen zullen mogelijk van minder groot gewicht worden (accountants, journalisten, receptionisten, chauffeurs, reisbureaus), maar er zullen ook nieuwe beroepen ontstaan (gaming, machineonderhoud, transport). Zo is in de transportbranche rond Eindhoven-Helmond in mei 2016 een project van bedrijven en onderwijsinstellingen gestart (onder de noemer 'Transit Brabant'), omdat zich ondanks de aangekondigde erosie van de middenbaan op alle scholingsniveaus vacatures voordeden: inpakkers, chauffeurs, werkplanners. Een ander voorbeeld is de sterke groei van Helmond, dat 'voorop gaat in de vierde industriële revolutie', maar niet zonder dat bedrijven ook investeren in het aantrekken van nieuwe vakmensen.¹⁸ Eenzelfde beeld bestaat in de hightech regio

¹⁴ Zie ook advies van SER Brabant: Strategie MKB groeit, mei 2017.

¹⁵ Illustratief is dat Europarlementariër Lambert van Nistelrooij ervoor pleit om het Europees Sociaal Fonds (ESF) niet langer door de landelijke politiek in Den Haag, maar in de regio in te zetten, net zoals in onze buurlanden: 'We zien dat de economie in Europa opleeft. Daarom is het belangrijk dat burgers blijven in de baan van vandaag en morgen. Dit geeft verantwoording aan zowel werknemers als werkgevers. Men moet aan de bak op het terrein van vitaliteit, economie en sociaal', november 2017.

¹⁶ Dit is ook een conclusie uit de workshop van Technopolis over de toegevoegde waarde van de kennisinfrastructuur in relatie tot het onderwijs in de provincie Noord-Brabant, op 22 juni 2017.

¹⁷ Zie hierover SER Brabant, Nxt Stps, 2017.

¹⁸ NRC, 27 september 2017.

Eindhoven, waar samenwerking tussen en investeringen van maatschappelijke organisaties voorwaardelijk zijn voor de economische groei.¹⁹

Meer in algemene zin zijn robotisering - en in haar verlengde *reshoring* - aan een belangrijke opmars bezig in de economie, daarover zijn deskundigen het eens.²⁰ Maar de technologische ontwikkelingen achter de robotisering hebben in de toekomst misschien een veel grotere betekenis: de opkomst van artificiële intelligentie, de sterke groei van internettoepassingen en nieuwe blockchain-ontwikkelingen in uiteenlopende sectoren. Dan blijkt het veel moeilijker om de consequenties van deze veranderingen aan te geven. Leidt dit alles nu tot extra economische activiteiten en wat is de impact op de werkgelegenheid? Dit zijn belangrijke vragen, juist voor de Brabantse economie met sectoren zoals de maakindustrie, logistiek en landbouw, die gevoelig zijn voor de kernelementen uit deze ontwikkelingen. Duidelijk is wel dat als Brabant op deze terreinen een leidende rol wil spelen, het een prominente plaats moet krijgen op de bestuurlijke agenda, zodat kansen worden verkend en vertaald in een gerichte gezamenlijke aanpak.

De arbeidsmarkt

Deze technologische revolutie leidt volgens voorspellingen van Amerikaans geïnspireerde studies tot een sterke erosie van het middenniveau van de economie. Het ROA laat in zijn toekomstvoorspellingen een meer genuanceerd beeld zien: er is sprake van een combinatie van een sterke vervangingsvraag (omdat het personeelsbestand vergrijsd is), in combinatie met een kleine uitbreidingsvraag (groei van de werkgelegenheid). De demografische effecten zijn met andere woorden veel sterker dan de technologische effecten. Dit komt vanwege de sterk vergrijzende beroepsbevolking. In de afgelopen jaren zijn we langer gaan werken (de uittredeleeftijd is volgens het CBS gestegen van 61 jaar in 2006 naar 64 jaar en een aantal maanden in 2016), de komende periode gaat ook deze groep medewerkers uitstromen.²¹

Het zou ook een misverstand zijn dat jongeren niet op mbo-niveau geschoold moeten worden. In een recente studie van ROA en Kohnstamm Instituut naar de ontwikkeling van vakmanschap wordt er juist op gewezen dat jongeren gebaat zijn bij een vakinhoudelijke scholing en een zekere mate van vakinhoudelijke specialisering, zodat ze meteen na hun studie werk kunnen vinden. Zij moeten zich op het werk kunnen ontwikkelen en ook nieuwe werkgelegenheid voor anderen kunnen realiseren (Buisman en Van der Velden, 2017).

Ook op ondernemingsniveau is dus een proactieve opstelling van belang. Er is behoefte aan een 'wederkerig risicomanagement' in de arbeidsrelatie van werkgevers en werknemers, dat gericht wordt op de loopbaan van medewerkers in plaats van op het huidige werk alleen.²² Om innovaties te realiseren, moet de relatie tussen bedrijf en medewerker meer omvatten dan alleen de waardering van de arbeidsinzet in prijzen en lonen. Het gaat om ontwikkelingsgericht samenwerken. Als het huidige leidinggevende kader van vakmensen met pensioen gaat, is er een nieuw kader nodig. De vervangingsvraag is dan niet één op één, aangezien ervaringskennis niet zomaar kan worden vervangen. Daarbij komt dat werkprocessen steeds vaker zijn georganiseerd in platforms en netwerken van bedrijven, die zich nu eens concentreren op een industrieterrein, maar soms ook sterk internationaal georiënteerd of zelfs wereldomspannend zijn.

19 NRC, 3 november 2017. www.nrc.nl/nieuws/2017/11/03/wederopstanding-dankzij-de-erfenis-van-philips-13816287-a1579733

20 Zie Brabantkennis, 'Brabant en de Robot, samen op weg', januari 2017; zie ook PactBrabant van mei 2017.

21 Zie bijvoorbeeld ROA (2016), de arbeidsmarkt naar opleiding en beroep in 2022; zie ook de recente oratie van Didier Fouarge (2017). Het UWV (2017) wijst op de sterke groei van het aantal vacatures, een bericht dat in de media door het bedrijfsleven - dat deze groei niet had zien aankomen - met enige verbazing werd ontvangen.

22 Evers en Wilthagen, 2007.

Dat vraagt om medewerkers met inhoudelijke deskundigheid die daarnaast ook kunnen samenwerken. Dat geldt voor alle niveaus in de economie. Ook lager gekwalificeerden in bijvoorbeeld de horeca, de schoonmaak of de beveiliging moeten tegenwoordig aan bijvoorbeeld gerichte milieu- en veiligheidseisen voldoen.

In zijn recente studie naar het opleiden voor ‘banen die (nog) niet bestaan’, wijst Paul Kirchner (2017) erop dat nieuwe taken in allerlei beroepsomgevingen vooral betrekking zullen hebben op het kunnen omgaan met (strategische) gegevens en informatie. Daarbij komt dat deze informatie ook begrepen moet worden. Het betekenis kunnen geven aan informatie op het internet of in sociale media is derhalve een belangrijke toekomstgerichte vaardigheid.

De Chinese onderwijskundige Yong Zhao stelt daarnaast in zijn boek ‘World class learners’ dat ondernemerschap en ondernemend handelen in de toekomst meer van belang worden, zeker als de sociale zekerheid in omvang terugloopt. Dat betekent dat burgers meer eigen initiatief moeten nemen en ook moeten leren omgaan met de risico’s van hun handelen, dat bevordert de ‘entrepreneurial spirit’ die uiteindelijk in de economie leidt tot banengroei en welvaart.²³

Speciale aandacht verdient daarbij het thema ‘sociaal ondernemerschap’. Hierover zijn de afgelopen jaren verschillende studies gepubliceerd, onder andere door de SER (2015), die een verschillende perceptie hebben gekregen, mede omdat dit thema nog verdere uitwerking behoeft (Keizer et al., 2016; FD 2017). Het vorige kabinet zag in dit thema niet veel heil, maar gezien de sterke groei van de ‘zelfstandige zonder personeel’ en de flexibilisering op de arbeidsmarkt, ligt het voor de hand dat ondernemend gedrag meer van belang wordt en daarmee ook ondernemen in maatschappelijke doelstellingen meer relevant. Wiltjens en Verhoeven hebben over sociaal ondernemerschap geschreven dat voor de onderkant van de arbeidsmarkt andere verdienmodellen nodig zijn om deze groepen blijvend aan het werk te helpen²⁴. In het advies van SER Nederland wordt benadrukt dat belangrijke meerwaarde kan ontstaan door samenwerking en uitwisseling van kennis en ervaring tussen sociale ondernemingen, het overige bedrijfsleven en andere organisaties.²⁵

Alles bijeengenomen kunnen we voor de komende periode het volgende beeld verwachten op de arbeidsmarkt.

- De arbeidsmarkt behoudt de komende periode een sterke dynamiek. Door ontwikkelingen als digitalisering en robotisering in een internationale economie gaan banen sterk van karakter veranderen. Een dynamische arbeidsmarkt vraagt om wendbare werknemers en om voorzieningen die hun aanpassingsvermogen ondersteunen. Werkgevers hebben meer behoefte aan medewerkers die flexibel inzetbaar zijn binnen en buiten de organisatie. Dat vergt een nieuwe balans in mobiliteit.
- De flexibiliteit is echter sterk ongelijk verdeeld en er is een mismatch op de arbeidsmarkt: langdurige werkloosheid en vacatures bestaan tegelijkertijd. In bepaalde sectoren van de arbeidsmarkt zal een groot tekort aan personeel ontstaan, mede door de veranderende demografische opbouw van de bevolking, de uitstroom van gepensioneerden en de opkomst van nieuwe beroepen. In andere sectoren zal de werkloosheid flink toenemen, doordat werknemers overbodig raken en onvoldoende ‘skills’ hebben om elders terecht te kunnen. Er is behoefte aan nieuw talent. Door de demografische opbouw verdwijnen veel ervaren krachten en nieuwe mensen moeten worden opgeleid, dat veronderstelt een gezonde arbeidsmobiliteit.

23 Zie Zhao, 2012

24 www.socialevraagstukken.nl/maak-partijprogrammas-inclusief

25 SER (2015), Sociale ondernemingen: een verkennend advies, Den Haag.

- In de nieuwe economie zijn (sociaal) ondernemerschap in allerlei vormen en het omgaan met digitale vaardigheden van toenemend gewicht. In dit verband wordt wel gesproken van het belang van 21st skills, maar de meeste van die vaardigheden - van samenwerking tot probleemoplossend vermogen - zijn niet nieuw, al zijn ze wel heel relevant voor de toekomst.²⁶ Het onderwijs heeft daarmee een belangrijke functie om jongeren en volwassenen goed toe te rusten voor de arbeidsmarkt.

Circulaire economie

Deze noodzaak van aanpassing van de economie moet verder worden gemotiveerd door de uitdaging te komen tot een circulaire economie waarbij grondstoffen en hulpbronnen minder worden belast en meer worden hergebruikt. Daartoe is het nodig de agrofood te verduurzamen en een energietransitie te bewerkstelligen. De betekenis van het begrip 'maatschappelijke waarde' verschuift. Denk aan de vervoersproblematiek, waar prijs- en volume-effecten voortdurend met elkaar wedijveren. Auto's worden gemiddeld steeds zuiniger in energieverbruik, maar als we er meer in rijden en in de file komen, wordt het milieu te veel belast. Bovendien zijn de grondstoffen eindig, dus is het de vraag hoe snel alternatieve energiebronnen worden ontwikkeld om de internationale doelstellingen te behalen.

De lokale opgave zal zijn het openbaar vervoer en het netwerk van fietspaden zo te ontwikkelen dat het milieu wordt ontzien. Een toekomstige vraag is wanneer we zelfrijdende logistieke processen gaan zien waarbij het wegennet van overdag 's nachts voor de bevoorrading wordt benut. In de *next economy* moet sprake zijn van een aangepaste infrastructuur: denk aan (het hergebruik van) bedrijventerreinen, fysiek vervoer (lucht, weg en water) voor datatransport (glasvezel), alsook aan energie (gas, energie, opslag). Eenzelfde vraagstuk speelt met betrekking tot de toekomst van de veestapel en de mestproblematiek. De stikstofnormen vragen om een beheersing van het aantal en een omwenteling naar andere vormen van voedselproductie. Bij al deze voorbeelden geldt dat de aard van het werk verandert en dus ook de scholings- en ontwikkelingsopgave.

BrabantAdvies schetst in een onlangs verschenen advies²⁷ dat het speelveld van innovatie en daarmee de ecosystemen de komende jaren gaan veranderen. De makers van technologie en de eindgebruikers/ burgers komen dichterbij elkaar te staan. Technologische innovatie wordt meer permanent verbonden met sociale innovatie dat sterker dan tot dusverre tot *driver of change* wordt. Kenmerk van dat nieuwe innovatielandschap - en dat is een belangrijk gegeven voor de agenda van toerusten en innoveren - is onder meer dat we beter moeten evalueren wat de resultaten zijn van de beleidsinspanningen en dat permanent leren en ontwikkelen een vanzelfsprekendheid zal zijn.

2.1.2 Onderwijs: een sterke infrastructuur in Brabant die ook aanpassingen behoeft

Om het leervermogen van kinderen en jongeren te maximaliseren, is kwalitatief hoogstaand basis-, voortgezet en beroepsonderwijs noodzakelijk.²⁸ Zij kunnen voorzien in een 'sterke start' voor ieder kind en zijn het fundament van menselijk kapitaal. Investerings in het onderwijs van jonge kinderen verdienen zichzelf doorgaans terug. Mensen profiteren van onderwijsinvesteringen omdat onderwijs ze toerust en weerbaar maakt voor de arbeidsmarkt en de samenle-

26 Het SCP (2016) wijst op het belang van voldoende sociale vaardigheden, empathie, zorgvuldigheid, zelfreflectie, doorzettingsvermogen, en nieuwsgierigheid.

27 BrabantAdvies, Nextsteps, september 2017.

28 Van der Veer e.a., 2014.

ving profiteert omdat kennis en vaardigheden leiden tot innovatie en economische vernieuwing. Of anders geformuleerd: onderwijs rendeert in algemene zin; niet alleen op de arbeidsmarkt, maar ook door een betere gezondheid en maatschappelijk welbevinden.²⁹ Als personen sterker en weerbaarder zijn, is er bovendien minder behoefte om achteraf te 'repareren' met subsidies, regelingen en uitkeringen. Hiermee neemt de druk op de sociale voorzieningen af, in dit perspectief houdt toerusting dus in dat in brede zin wordt geïnvesteerd in menselijk kapitaal en in de voorzieningen die de loopbaan van mensen bevorderen.³⁰

Als we vervolgens kijken naar het nationale stelsel van onderwijs, dan staat dat er in internationaal opzicht gezien behoorlijk goed voor. Er zijn in onze provincie twee universiteiten, drie leidende en ook enkele gespecialiseerde hogescholen, een tiental mbo-instellingen, een groot aantal scholengemeenschappen voor middelbaar en basisonderwijs. De universiteiten in Brabant (en heel Nederland) scoren hoog in de internationale *rankings*. De hogescholen in Noord-Brabant staan in de top 5 van beste hogescholen in Nederland in de keuzegids HBO. Het hoger onderwijs oriënteert zich voortdurend op haar positie, voornamelijk in de vorm van voltijdsopleidingen (en in veel mindere mate Associate Degrees) voor jongvolwassenen. De Hogescholen proberen momenteel het flexibel en deeltijdonderwijs opnieuw in de steigers te zetten, gegeven de behoeftes op de arbeidsmarkt. Dat vraagt echter om investeringen en nauwe contacten met het werkveld, die niet iedere studierichting even gemakkelijk beschikbaar heeft.

Er bestaan ook andere zorgen: vanwege de grote maatschappelijke veranderingen moet het onderwijscurriculum worden bijgesteld. Er zijn daarom grote verkenningen opgezet voor de toekomst van het funderend onderwijs (www.onsonderwijs2032.nl) en beroepsonderwijs (*mbo in 2025*). Uitgangspunt daarbij is een sterke aandacht voor maatwerk in de vorm van meer geïndividualiseerd of gepersonaliseerd onderwijs. In 'onsonderwijs 2032' is de ambitie om leerlingen te ontwikkelen tot 'aardige, vaardige en waardige' jongvolwassenen. Daarbij worden de contouren aangegeven van een samenhangend leerplan, waarin voor het funderend onderwijs in de basis taal, rekenen en Engels zijn opgenomen, ICT-vaardigheden en een specialisatie in een studiedomein als taal en cultuur, technische vakken of maatschappij en economie. In het beroepsonderwijs is de verwachting dat leerlingen meer individuele leerpaden gaan kiezen om de vaardigheden op te doen. Tevens bestaat de behoefte om grote maatschappelijke thema's in het curriculum op te nemen, zoals de toekomst van de democratie in een globale wereld, de toekomst van voeding, water en energie en de duurzaamheid van de economie.

Dit stelt natuurlijk eisen aan docenten die nieuwe taken op zich moeten nemen in een onzekere wereld. Op sommige terreinen wordt steeds meer samengewerkt: bijvoorbeeld door de tien Brabantse mbo-instellingen die een Kennispact 3.0 zijn overeengekomen waarin ze, in gezamenlijke werkateliers met bedrijven, de toekomst van bepaalde beroepsgroepen verkennen en vertalen in hun leerplannen. Ook werken ze aan nieuwe thema's als de toekomst van de educatie, een leven lang leren en macro-doelmatigheid.

Voor het realiseren van een doorlopende leerlijn zijn deze organisaties echter ook afhankelijk van samenwerking met het bedrijfsleven, als ook met toeleverende (vmbo) en het afnemende onderwijs (hbo). Dat is niet eenvoudig nu door de verschuivingen in de leerlingenstromen een sterke teruggang plaatsvindt van de kader- en basisberoepsopleidingen in het vmbo, de basis van het vakmanschap van voorheen. Opmerkelijk is in dit verband dat het curriculum van het vmbo (waar 60% van alle leerlingen onderwijs volgt) de laatste jaren volledig is herzien, echter

29 Hartog & Maassen van den Brink, 2007; OESO 2017.

30 Van der Veer e.a., 2014; Hemerijck, 2017.

zonder enige afstemming met het mbo, dat tegelijkertijd zijn prioriteiten heeft bijgesteld door een wijziging van de kwalificatiestructuur en de invoering van nieuwe keuzedelen die moeten worden aangepast aan de lokale omstandigheden. Bovendien staan mbo, hbo en wo alle drie voor de uitdaging in te spelen op de groeiende behoefte aan post-initiële onderwijsvoorzieningen, waar ze maar nauwelijks een samenhangend aanbod voor hebben ontwikkeld. Dat geldt zowel voor de basis van de arbeidsmarkt (educatieprogramma's), als voor de hogere niveaus (de doorlopende leerlijn van het mbo via *associate degree* naar hbo en wo).³¹ Samengenomen is er in het onderwijs behoefte aan een versterking van een positief gestemd leerklimaat.

2.1.3 Sociaal domein: de samenstelling en kwaliteit van huishoudens en gezinnen

De ontwikkelingen in het sociale domein laten zich relatief gemakkelijk uittekenen: hier is behoefte aan voldoende veerkracht en versterkte participatie. De lokale bevolking vergrijs, mensen worden gemiddeld genomen ouder en het aantal jongeren daalt relatief. Vanaf 2040 krimpt de bevolking in Noord-Brabant. Ook het aantal traditionele gezinnen daalt. Binnen deze samenleving zijn tevens sterk wisselende culturele identiteiten (denk aan de verschillende groepen etnische minderheden), die in omvang en variatie zo sterk zijn ontwikkeld, dat er in sommige wijken en grote steden sprake is van een sterke 'superdiversiteit', een omgeving waarin de oorspronkelijke dominante cultuur nu gedeeld wordt door meerdere groepen. Sommige groepen burgers zijn relatief goed voorbereid voor de toekomst, meer mobiel en aanpassingsgezind, terwijl andere groepen relatief achterblijven.³²

De laatste periode zijn er steeds meer eenpersoonshuishoudens gekomen. In 2015 woonde bijna 15% van alle kinderen en jongeren van 0 tot 25 jaar bij één ouder (CBS, 2018). Bij een van de expertsessies is gesteld dat 14% op het lokale ROC in een éénoudergezin woont. Dat nuanceert het beeld van Nederland als een deeltijdeconomie, waar huishoudens meer dan één inkomensbron hebben. Van de eenpersoonshuishoudens zijn met name zelfstandig wonende ouderen relatief kwetsbaar. Een groot deel van hen is eenzaam en is op zichzelf aangewezen als hun gezondheid afneemt.³³

In de recente WRR studie 'De val van de middenklasse' (2017a) blijkt bovendien dat groepen met een middeninkomen (en daarmee ook de lagere inkomens) onzeker zijn over de toekomst doordat de overheid zich steeds verder terugtrekt op enkele kerntaken, terwijl diploma's op de arbeidsmarkt minder waard worden en de flexibilisering van het werk doorzet. Het beeld is dat de zelfredzaamheid van veel Nederlanders niet zo hoog is als men veronderstelt. In een aanpalende studie 'Weten is nog geen doen' voegt de WRR (2017b) hieraan toe dat mensen vooral geholpen zijn als ze geleerd hebben zelf doelen te stellen, in actie te komen, voldoende uithoudingsvermogen hebben en kunnen omgaan met verleidingen en tegenslagen. Op deze wijze gaat voldoende veerkracht voor allen samen met meer ondernemendheid van anderen.³⁴

Als het gaat om de veerkracht van burgers beschikken we in Brabant over specifieke gegevens. Vooral in West-Brabant is het sociale en politieke vertrouwen en de mate van persoonlijke veerkracht lager dan in andere delen van de provincie. Bovendien wijzen studies uit dat met name de middelgrote steden over 'minder ontwikkelingsmogelijkheden' beschikken: 'een minder

31 Denk aan het advies van de landelijke SER, 2017, en de Commissie-Sap, 2017.

32 SCP, 2016; Boogers e.a., 2016.

33 Zie eindrapport Zorgpact (rapport Kervezee, 2016).

34 WRR, 'Weten is nog geen doen', 2017; Vermeulen, Vertrouwen in Veerkracht, PON, 2017.

ontwikkelde werkgelegenheidsfunctie, een minder goed ontwikkelde dienstensector, geen voordeel op de kennisaspecten én in vergelijking met de middelkleine en kleine gemeenten een minder goed leef- en woonklimaat.³⁵ Dit heeft dus ook effecten bij het vinden en behouden van werk of het zoeken naar en volgen van een opleiding/nascholing. Institutionele voorzieningen zijn daarom noodzakelijk, zeker omdat het besteedbaar inkomen voor mensen die weinig zelfredzaam zijn, niet moet worden overschat.

Een bijkomende dimensie betreft de huizenmarkt die wordt gekenmerkt door stagnatie, die op zijn beurt de mobiliteit op de arbeidsmarkt belemmert. De afgelopen jaren zijn er nauwelijks nieuwe huizen gebouwd, dat maakt het aanbod aan huizen te weinig gevarieerd. De betaalbaarheid van woningen is gering door de hoge huizenprijzen en veel jongeren kunnen door de tijdelijke aanstellingen die ze hebben geen start maken op de huizenmarkt (EIB). Veel van deze personen wonen in steden. Een voorbeeld van een vernieuwende aanpak is de 'slimme wijk' (een living lab) in Helmond (Brandevoort), waar universiteiten en bedrijfsleven samenwerken aan een hoogwaardige wooninfrastructuur in een nieuw te ontwikkelen wijk (*Smart City*).

Deze maatschappelijke veranderingen raken individuele burgers. Er is een landelijk debat gaande in hoeverre beleidsmaatregelen behulpzaam zijn om deze maatschappelijke patronen bij te sturen. De balans daarvan is niet eenduidig en veel maatregelen zijn tot nu toe beperkt succesvol gebleven. Het Nationaal Sociaal Akkoord van de overheid met de sociale partners van april 2013 heeft nog niet goed uitgepakt: de werkgelegenheid trekt aan, maar er blijft sprake van sterke stijging van tijdelijke contracten en ongelijke verdeling van de werkgelegenheid. Er zijn ook sterke verschuivingen gekomen in het sociale beleid, die met name zichtbaar zijn in de decentralisatie en bundeling van de Bijstand en de Wajong in de Participatiewet. In de beleidsplannen is vastgelegd dat de overheid en het bedrijfsleven 125.000 extra banen creëren in 2015-2016 voor mensen met een arbeidsbeperking; de zogenoemde 'garantiebanen'. Binnen de Participatiewet bestaat een palet aan instrumenten zoals leerwerkplekken, scholingsbudget en participatiecoaches.

Al deze pogingen ten spijt nemen niet weg dat in het sociale domein van gemeenten problemen accumuleren bij vier doelgroepen.

- A Bijstandsgerechtigden; de problemen bij deze doelgroep zijn groter naarmate mensen al langer in de bijstand zitten. Hun opleidingsniveau is vaak niet bijgespijkerd en sluit niet aan bij behoeften van het bedrijfsleven. Daarnaast kent de gemeente de competenties van deze groep onvoldoende.
- B Wsw'ers: de Wet Sociale Werkvoorziening (mensen die door een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap niet onder normale omstandigheden kunnen werken).
- C De niet-uitkeringsgerechtigden, maar ook niet-schoolgaande inactieven (de zogenoemde 'nuggers').
- D Werkzoekenden via het UWV, die lange tijd buiten spel staan.

2.2 Een dynamisch perspectief op levenslopen

Veel van de bovengenoemde ontwikkelingen worden gekenmerkt door onzekerheid voor de toekomst. Het gaat om de zogeheten VUCA-eigenschappen: *versatility*, *uncertainty*, *complexity* en *ambiguity*. Hier kan de dimensie van *velocity* (snelheid) nog aan worden toegevoegd. De

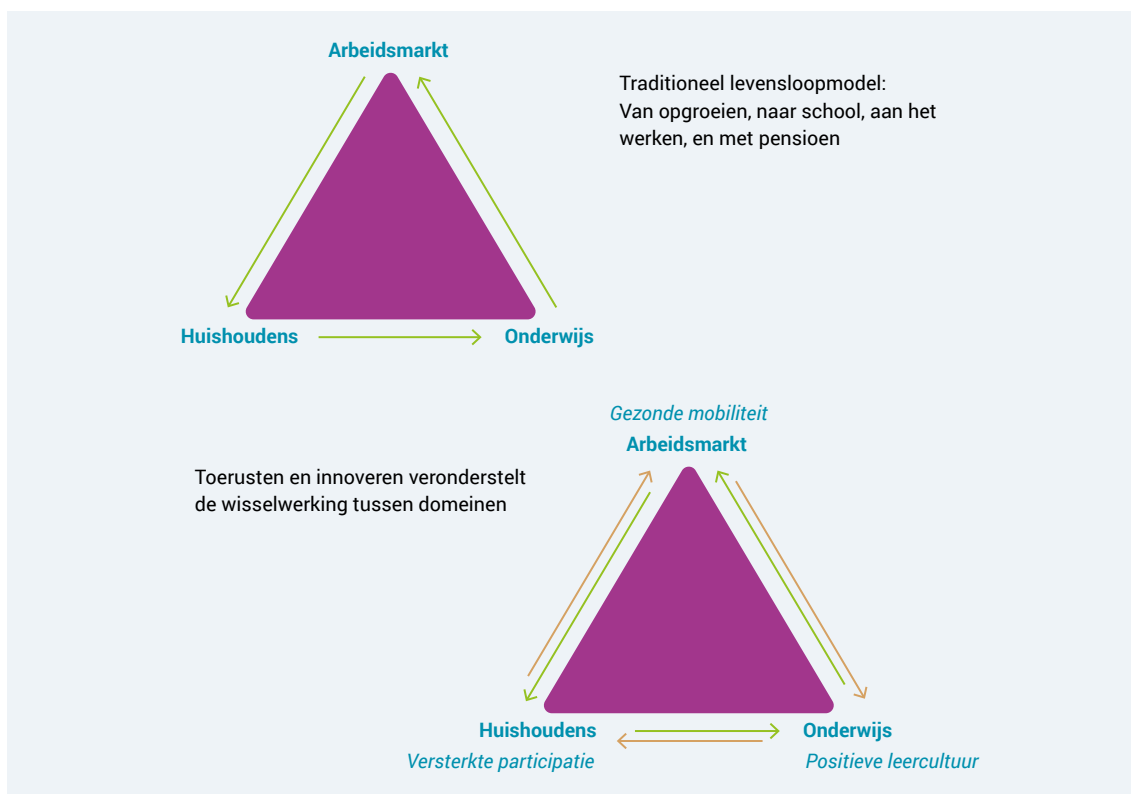
35 Telos, 2015, Duurzaamheidsbalans 2014; geciteerd in PON en Telos, Sociale veerkracht in Brabant, mei 2016, p.11-12.

ontwikkelingen voltrekken zich soms sneller dan we eerst voor mogelijk hadden gehouden, laat staan dat we ons een beeld kunnen vormen van waar ze toe leiden. Hierbij kunnen we globaal genomen twee strategieën hanteren: we kunnen ze, reactief, over ons heen laten komen of we kunnen proberen er proactief op te anticiperen. Het is om deze reden dat we pleiten voor versterkte participatie in het sociale domein, voor een positief leerklimaat in het onderwijsdomein en voor gezonde mobiliteit op de arbeidsmarkt.

Om daar te komen, bestaan er verschillende handelingsoriëntaties. Tijdens de kredietcrisis is duidelijk geworden dat de Europese Commissie een strakke hand heeft in het hanteren van begrotingsregels, waardoor een te expansief monetair beleid niet wordt toegestaan en maatschappelijke investeringen soms achterblijven bij wat noodzakelijk is. Op landelijk niveau beargmenteren sommigen dat voortgaande flexibilisering en deregulering (of 'institutionele liberalisering') het beste recept is om deze dynamiek te versterken (zie bijvoorbeeld de rapporten van de Commissie van Economische Deskundigen). Weer anderen zetten al hun geld op een innovatieagenda van topsectoren om te komen tot een vernieuwend economisch klimaat. Maar niet vergeten moet worden dat institutionele voorzieningen zoals het onderwijs, om- en bijscholing (bijvoorbeeld in de vorm van landelijke en sectorale scholingsvoorzieningen) en de gemeentelijke overheid een belangrijke rol spelen bij de allocatie van werkenden tussen organisaties en - als deze niet tot stand komt - leiden tot maatschappelijke tweedeling of blijvende uitsluiting.

Op een breed front dient te worden ingespeeld op een snel veranderende omgeving. In de sfeer van toerusten en innoveren gaat het om de trits '*next economy, next society, next education*'. Ter vergelijking kan worden verwezen naar de 'roadmap Next Economy' van de metropoolregio Rotterdam-Haaglanden. Geïnspireerd door de Amerikaanse econoom Jeremy Rifkin verbindt men de 'smart' doelen voor de nieuwe economie met de opgaven voor het leer- en werklandschap van de toekomst. In de metropoolregio Amsterdam wordt op vergelijkbare wijze een integrale verbinding gemaakt tussen domeinen als werken, opleiden, en mobiliteit om te komen tot een adaptieve arbeidsmarkt in een circulaire economie, met als eerste mijlpaal het jaar 2025. De agenda die we in dit advies uitwerken gaat uit van continue stromen en aanpassingen binnen het sociaal-economisch klimaat. Het benadrukt sterk het belang van een levensloopbestendige aanpak die in de beleidsuitgangspunten wordt verwerkt. In de huidige economie werken mensen niet langer hun hele leven bij een bedrijf. De oude trits van naar school gaan, werken en pensionering hebben we al lang achter ons gelaten.

Op de volgende pagina wordt dit uitgebeeld.



Figuur 3. Het traditionele- en nieuwe levensloopmodel.

Voor de arbeidsmarkt voor jongeren is sterk geflexibiliseerd. Anders dan hun (groot)ouders werken zij niet hun hele leven bij een werkgever. Zij wisselen frequenter van baan, bouwen aldus een portfolio van relevante werkervaring op en moeten dus nieuwe vormen vinden om in hun bestaan te voorzien. Sommigen van hen redden het niet zelfstandig en hebben enige ondersteuning nodig. Bovendien zijn er door de continue onvoorspelbaarheid van de economie voortdurende aanpassingsprocessen bij bedrijven en instellingen. Er verdwijnen banen en er komen banen bij. Door de demografische opbouw is sprake van een arbeidsreserve waarop we de komende periode van vergrijzing een dringend beroep doen. Dat vraagt om- en bijscholing. Niet alleen voor hogeropgeleiden maar ook voor laaggeschoolden, flexkrachten en onvrijwillig zelfstandige professionals.

Er is daarom behoefte aan een pakket van voorzieningen over de bredere context van werk, onderwijs en opleiding waarin het perspectief van mensen over de gehele levensloopcyclus wordt meegewogen.³⁶ Als we langer gaan werken, wordt de duur van loopbanen langer, maar door de snelle opeenvolging van technologische ontwikkelingen neemt de halfwaardetijd van kennis af, wat we weten gaat steeds minder lang mee, waardoor het opdoen van nieuwe kennis en ervaring en vormen van om- en bijscholing noodzakelijk zijn. Het gaat om sociale investeringen over de hele levensloop, in plaats van alleen tijdens het werkzame leven: van voorschoolse voorzieningen en kinderopvang naar studiefinanciering en stageplekken, tot om- en bijscholing en mantelzorg voor kinderen en ouderen die zichzelf niet kunnen redden.

Maar ook dan geldt dat partijen van elkaar afhankelijk zijn om resultaten te behalen. De gemeenten hebben een goed ondernemersklimaat nodig om in werkgelegenheid te voorzien. Bedrijven onderhouden afspraken met scholen over de beroepspraktijkvorming en program-

³⁶ Het volgende bouwt voort op Van der Veer e.a., 2014.

ma's voor een leven lang leren (zoals de bbl en vormen van functietraining). In het Techniek- en Zorgpact staan specifieke voorwaarden aan de toekenning van innovatiemiddelen en gemeenten stellen soms eisen aan de in- en doorstroom van studenten.

Bij een dergelijke levensloopbestendige aanpak helpt het om onderscheid te maken tussen verschillende, onderling samenhangende functies, die bevorderen dat het vertrouwen in de economie groeit en dat investeringen in nieuwe producten en diensten toenemen.

1. Positieve leercultuur.

Er bestaat geen twijfel over dat een goed functionerend onderwijsbestel een absolute voorwaarde is voor een vitale economie. Dat betekent dat hoogwaardige scholing en brede opleiding noodzakelijk zijn om burgers op de arbeidsmarkt en in de samenleving te kunnen laten participeren. Er is dus behoefte aan uitstekend basis-, voortgezet en beroepsonderwijs op alle niveaus. Dat is nodig voor mensen om zichzelf te redden als het er op aan komt en om betekenisvol om te kunnen gaan met anderen, maar ook voor een verdere innovatie en vernieuwing van de samenleving. Bedrijven op hun beurt hebben behoefte aan voldoende hoog opgeleide medewerkers en nieuwe vormen van ondernemerschap. Dit laatste vraagt om een positieve leercultuur en adequaat talentmanagement, een insteek waarbij niemand aan de kant blijft staan.

2. Gezonde mobiliteit.

Er zijn institutionele voorzieningen nodig die de mobiliteit binnen en tussen maatschappelijke domeinen ondersteunen, van huishouden naar school, van school naar werk, van werk naar werk en van werk naar vrije tijd. Zo zijn ter ondersteuning van onderwijsdeelname breed toegankelijke voor-, tussen- en naschoolse voorzieningen cruciaal. Kinderopvang moet méér zijn dan het louter opvangen van kinderen voor werkende ouders. Door de cognitieve en sociale vaardigheden van kinderen te stimuleren, wordt de basis gelegd voor het vermogen van mensen om zichzelf te blijven ontwikkelen. Scholieren moeten de overgang kunnen maken van de ene naar de andere opleiding en later van school naar werk en vervolgens van de ene naar de andere baan. Gezonde mobiliteit met voldoende balans tussen flexibiliteit en zekerheid is dus een kenmerk van een dergelijke levensloopbestendige aanpak.

3. Versterkte participatie.

Tevens zijn voorzieningen nodig die zijn ingericht als maatschappelijke ondergrens in het geval personen zich niet zelfstandig kunnen redden. Deze moeten niet alleen worden vormgegeven middels traditionele sociale verzekeringen, want die bieden onvoldoende effectieve bescherming voor het risico op inactiviteit. Het gaat om versterkte participatie in de samenleving. Burgers moeten ook als ze inactief zijn aan hun menselijk kapitaal en competenties blijven werken om niet voorgoed aan de kant te staan. In huishoudens die zichzelf niet kunnen redden, is soms inkomensondersteuning nodig.

De gedachte achter deze agenda van toerusting en innovatie is dat de veranderingen in de arbeidsmarkt en de samenleving van de overheid vragen om burgers en gezinnen zodanig toe te rusten dat ze voldoende sterk en weerbaar zijn voor de eisen van de nieuwe economie. Het

gaat dan om samenhangende voorzieningen en om mogelijkheden van zelfontplooiing en middelen die de maatschappelijke participatie stimuleren.³⁷

Op individueel niveau betekent het dat nieuwe vaardigheden ontwikkeld worden die nodig zijn om overeind te blijven in een complexe, snel veranderende wereld.

2.3 Welke rol voor de overheid? Regievoering in een lerend bestel

In dit hoofdstuk hebben we gezien dat er behoefte is aan een versterking van de maatschappelijke participatie van burgers, een verbetering van het leerklimaat in het onderwijs en een gezonde balans in de mobiliteit op de arbeidsmarkt. De nationale politiek hanteert gerichte landelijke kaders op allerlei terrein waaraan partijen gebonden zijn. Dit Brabantse advies bepleit daarom ruimte om enkele zaken van een dergelijke landelijke agenda in de regio uit te werken en in de praktijk vorm te geven. Daartoe is met de agenda in Brainport, Agrofood, Midpoint en West-Brabant al een verstandige aanzet gedaan, maar we denken dat alle regio's met nieuwe uitdagingen te maken krijgen. We proberen daartoe aan te sluiten bij het potentieel aan ideeën en initiatieven in de regio's dat er al is. De ambitie is tevens om daar lijn in aan te brengen om niet te vergeten tot echte concrete acties te komen. Hoe kunnen we de regio's faciliteren zodat ze die volgende stap maken?

Daartoe is het wenselijk enige regionale regie te introduceren om op lokaal niveau oplossingsrichtingen te verkennen en met elkaar te verbinden. We pleiten voor een pragmatische en functionele insteek en niet een hiërarchische aanpak.³⁸ De beschikbare gegevens op de werkvloer moeten worden benut om daar voorkomende problemen op te sporen en te analyseren. Door een beroep te doen op de professionele ruimte op lager niveau in de samenleving, kan een meer zelfcorrigerend systeem worden ontwikkeld. Dat vergt dus niet een unilateraal bestuur, maar een onderling afstemmende en een lerende opstelling van de overheid.

Patrick Vermeulen schetst dit vraagstuk in zijn recente essay (2017) over het bereiken van meer veerkracht in Noord-Brabant als een zoektocht naar een nieuwe balans waarin de overheid op regionaal niveau een rol speelt. Er is naar zijn mening behoefte aan een verleidende overheid om vorm te geven aan een geleidelijke en gerichte zoektocht die gezamenlijk wordt volbracht. Het is de kunst volgens Vermeulen om burgers en maatschappelijke organisaties daarbij te betrekken; 'best persons' die het verschil kunnen maken (zie ook SCP, 2017).

Daartoe is overigens wel een evaluatief systeem van monitorend leren voorwaardelijk, zodat we weten hoe het sociale domein, het onderwijs en de arbeidsmarkt op elkaar inwerken. Feedback uit de basis van de samenleving kan weer als input dienen voor verantwoorde beleidsafwegingen.³⁹ Het zijn niet alleen successen, maar ook mislukkingen waar we van leren. We kunnen ons niet permitteren allerlei projecten naast elkaar uit te voeren, zonder de onderlinge samenhang te bezien. In de woorden van Vermeulen: 'We lezen nooit wat niet van de grond komt, terwijl daarin juist duidelijk wordt wat tegenhoudt, beklemmt, botst met belangen,

³⁷ De sociaal-filosofische onderbouwing van deze benadering kan worden gevonden in de capabilities-benadering van Amartya Sen (1999) en Martha Nussbaum (2011). Volgens hen moet de overheid de voorwaarden aanreiken zodat iedereen zijn of haar vermogens (capabilities) kan blijven ontwikkelen. Voor een recente Europese uitwerking, zie de bundel onder redactie van A.C. Hemerijck, *The uses of social investment*, Oxford University Press, 2017.

³⁸ Sabel, 2005; Van der Meer, 2017.

³⁹ Zie ook Sabel, 2005; Hemerijck en Van der Meer, 2016; SER Brabant, *Nextsteps*, 2017.

of wat mensen echt niet zelf kunnen doen.⁴⁰

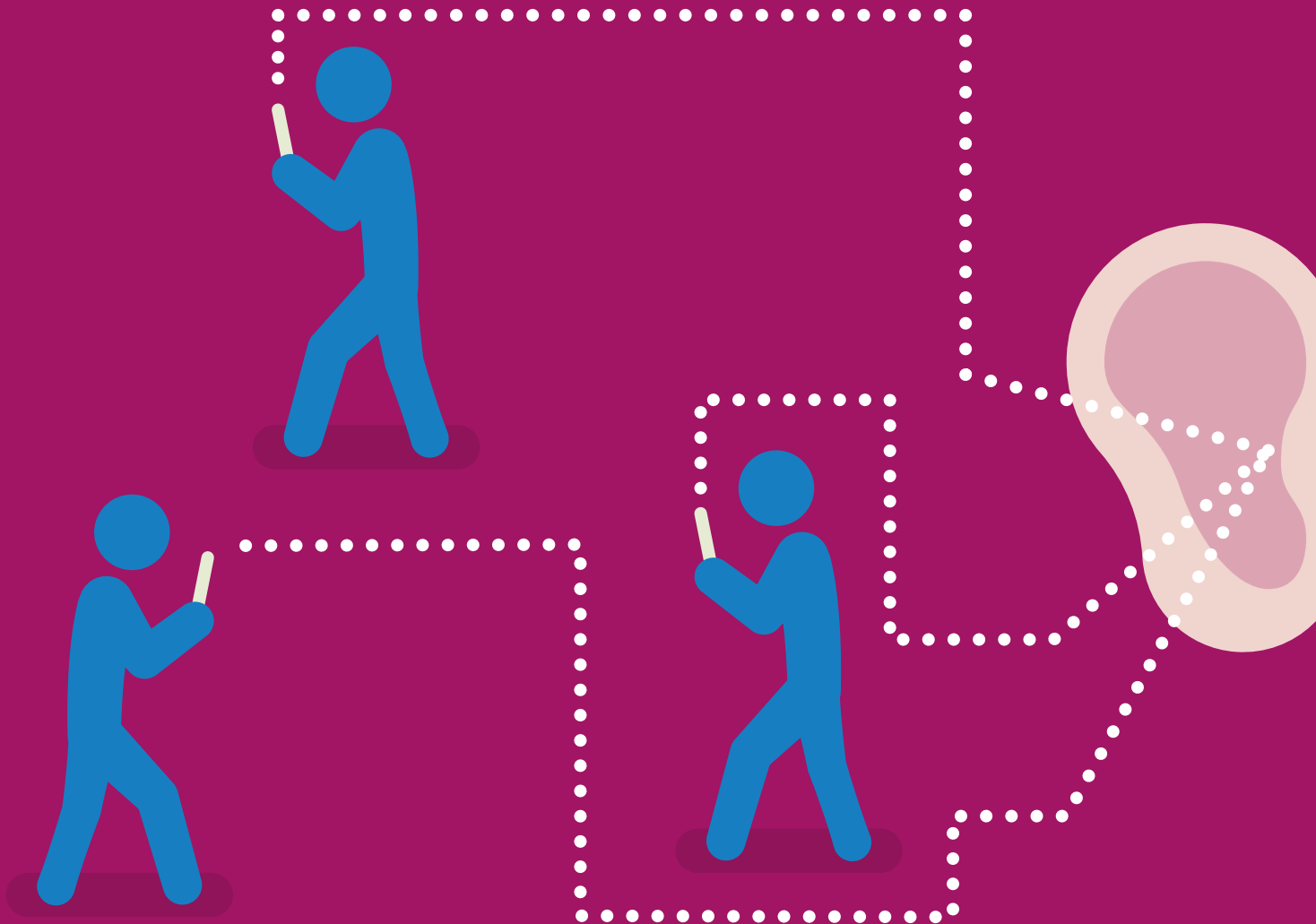
Het vraagstuk van maatschappelijke participatie van burgers is actueel, getuige ook het jury-rapport bij de uitreiking van de Van Kemenadeprijs aan de Raad voor het Openbaar Bestuur in december 2017. Volgens Jacques Wallage moet het openbaar bestuur worden uitgeoefend op een schaal die past bij de publieke taken die voorliggen, en bovendien moeten burgers als onderdeel van een lokaal functionerende gemeenschap meer zeggenschap krijgen. Hierbij gaan formele bevoegdheden en een versterking van de lokale democratie hand in hand, hetgeen aansluit bij een levensloopbenadering voor de arbeidsmarkt.

Samengevat, alles bij elkaar genomen kunnen daarbij de volgende zeven vuistregels worden gedefinieerd voor een lerende overheid, ook op regionaal niveau.

- 1 Er moet sprake zijn van voldoende continuïteit in de beleidsaanpak, vergelijk de langetermijnaanpak van het innovatienetwerk van Tykes in Finland. Steeds een nieuw begin maken bevordert het bereiken van resultaten niet.
- 2 Lerende netwerken moeten worden geactiveerd, waarbij sprake is van experimenten op kleine schaal. In een lokale context is het mogelijk te bezien wat er gebeurt als enkele andere regels worden toegepast of nieuwe omgangsvormen worden uitgetoetst.
- 3 Publiek gefinancierde experimenten zijn niet vrijblijvend en moeten worden geëvalueerd: voor beleidsmakers moet de vraag altijd zijn: welke mechanismen ontstaan er in een bepaalde context, waarom gebeurt dat, en zijn er ook andere resultaten te behalen?
- 4 Als de resultaten tegenvallen, kan de terugkoppeling worden gebruikt om de doelstellingen bij te stellen of de verhouding tussen middelen en doelstellingen te herijken.
- 5 In alle gevallen is er behoefte aan professioneel zelfbestuur: voldoende ruimte voor burgers en professionals om zelf vernieuwingen te zoeken en zelf verantwoording af te leggen over hun publieke bijdrage.
- 6 Het gaat daarbij om de ontwikkeling van wendbare, slimme regels. Als het niet werkt, kan worden teruggevallen op de standaard (*default*) regels.
- 7 Er wordt rekening gehouden met de positie van en gevolgen voor meer kwetsbare groepen, immers zoals MIT-hoogleraar Kathleen Thelen (2014) schrijft: 'the losers don't go away'. Dat pleit voor een inclusieve samenleving waarbij iedereen telt.

Deze uitgangspunten kunnen behulpzaam zijn om het vertrouwen van burgers in de overheid te herstellen, aangezien dit te wensen over laat, zoals ook Vermeulen (2017) ook opmerkt. De overheid moet daarom de 'power of identity' van alle groepen in de samenleving ondersteunen. Dat is niet één identiteit, het gaat om verschillende identiteiten op hetzelfde moment (Castells, 2006). Het organiseren van pluriformiteit en verbinding vergt een proces van permanent onderhoud. Dat kan een verleidelijke of gemotiveerde overheid niet zelf: dat gaat alleen samen met maatschappelijke organisaties, maar centraal punt in onze analyse is dat maatschappelijke actoren voor het realiseren van een levensloopbestendige insteek ook van anderen afhankelijk zijn, het bedrijfsleven heeft het onderwijs nodig, de gemeente of de vakbeweging kan niet zonder het lokale bedrijfsleven, burgers moeten kunnen vertrouwen op de overheid, et cetera. Het gaat dus om een proces van steeds weer anticiperen op toekomstige knelpunten, het periodiek herbevestigen van de gekozen strategie en ervoor zorgen dat belangen van burgers over en weer gediend worden. Deze strategie van toerusten en innoveren geven we in het volgende hoofdstuk meer prioriteit.

40 Vermeulen, Het PON 2017, p.30.



3. INTERMEZZO - ENKELE ERVARINGEN UIT DE PRAKTIJK

3.1 Een periode van snelle veranderingen

De afgelopen tijd heeft een snelle omslag plaatsgevonden van een ruime arbeidsmarkt naar personeelskrapte. Maar er zijn ook nog steeds werkzoekenden. De urgentie om dit vraagstuk op te lossen is hoog. Afgezien van deze mismatch en trends zoals technologisering, digitalisering en robotisering, spelen ook de ontgroening en vergrijzing en een grote vervangingsvraag een rol op de arbeidsmarkt. Traditionele beroepen zullen verdwijnen of veranderen en meer opleiding wordt vereist. Dit vraagt een lerende werkomgeving waarin zowel de werkgever als werknemer een rol hebben.

Om dit advies tot stand te brengen, heeft BrabantAdvies in het voorjaar van 2017 een vijftal expertmeetings georganiseerd. Aan deze meetings namen zowel experts uit het onderwijs, de overheid als het bedrijfsleven deel, evenals jongeren. Uit de expertmeetings kwam een reeks van knelpunten naar voren die hier kort worden samengevat.⁴¹ Deze knelpunten worden genoemd als illustratie voor het algemene betoog in deze adviestekst, zonder dat een volledige en significante weergave van alle maatschappelijke ontwikkelingen wordt beoogd. In het volgende hoofdstuk volgen enkele oplossingsrichtingen. Overigens zijn de resultaten van de expertmeetings ook verwerkt in een filmpje dat op de website te raadplegen is.⁴²

3.2 Onvoldoende cross-sectorale samenwerking

De algemene zienswijze bij deelnemers aan de verschillende expertmeetings is dat in de samenleving momenteel sprake is van belangrijke maatschappelijke verschuivingen, maar tegelijkertijd dat veel maatschappelijke vraagstukken niet nieuw zijn en ook geen eenvoudige oplossingen kennen. Als zich problemen voordoen - bij jongeren thuis of op scholen, bij ouderen, in bedrijven, in wijken en buurten - dan zit het grootste probleem om oplossingen te vinden misschien wel in de samenwerking tussen diverse partijen. Er is de laatste jaren een sterke groei geweest van de samenwerking op regionaal economisch terrein in de triple-helix tussen overheden-ondernemingen-onderwijs, maar is dat ook het geval bij de verbinding naar de maatschappij? In de expertmeetings zijn daar kritische kanttekeningen bij gezet. Partijen uit het onderwijs, bedrijfsleven en de overheid blijken elkaar nog onvoldoende te kennen om samen te werken. Er is weinig onderlinge waardering en soms werken partijen elkaar zelfs tegen. Dat wordt wel eens bestuurlijke drukte of beleidsconcurrentie genoemd.⁴³ Een kernpunt daarbij is dat de gelaagdheid en verkokering in instituties soms toeneemt, terwijl de markt juist steeds cross-sectoraler wordt. Er gebeurt volgens de deelnemers in de arbeidsmarktregio's al heel veel, maar de aanpak is versnipperd en we weten niet van elkaar wat we doen. 'Initiatieven moeten bij elkaar komen'. Daarbij lijkt de algemene opinie te zijn dat er behoefte is aan beweging in de besturing van de arbeidsmarkt. Daarom is de suggestie gedaan: 'maak procesoplossingen, geen structuur-oplossingen'. En er is ook gezegd: 'er is behoefte aan experimenteer ruimte', met de aantekening dat 'innoveren en experimenteren alleen zin heeft als er ook aandacht is voor effectevaluatie', om aldus te leren 'welke aanpak welke effecten heeft'.

Een belangrijk punt van aandacht dat zich in verschillende sessies heeft gemanifesteerd, is de rol van het mkb, dat een groot potentieel biedt in het realiseren van veranderingen. Over het mkb wordt opgemerkt dat ook hier een versnelling van economische dynamiek plaatsvindt en bedrijven sterke concurrentie ondervinden, waardoor de levenscyclus van producten korter wordt. Om deze bedrijven in de discussie te betrekken, werden door de deelnemers aan de expertmeetings algemene, procesgerichte argumenten naar voren gebracht als: 'Bevorder de trekkracht uit bedrijven' (...). 'Leer werkgevers te begrijpen, leer hen kennen en maak hen bewust dat er problemen in de personeelsvoorziening komen' (...). 'Help hen de weg te vinden naar het onderwijs'. Anderen benoemen ook enkele specifieke aandachtspunten voor personeelsbeleid: 'Zorg voor actie op meerdere gebieden tegelijk, denk aan een omscholingsfonds en leg de regie bij de werknemer om hier gebruik van te maken'. 'Neem in de cao op dat er recht is op vouchers, dan kun je maatwerk leveren'.

41 Indien wordt geput uit andere, min of meer gelijktijdig georganiseerde bijeenkomsten over deze thematiek, worden bronnen en referenties specifiek vermeld.

42 www.brabantadvies.com/nieuws/nieuws-2017/toekomstperspectief-onderwijs-en-arbeidsmarkt/

43 Zie voor een landelijk beeld: Boogers e.a., 2016.

3.3 Bedrijfsleven



De deelnemers van bedrijven hebben in hun expertsessie uitvoerig gesproken over de ontwikkelingen in hun werkgebied. Zowel bij de onderneming Fuji als in de bouw, de gezondheidszorg, de logistiek en de ICT, is sprake van sterke technologische veranderingen die de inhoud van banen en functies doen veranderen. Research en development zijn van groot belang om te komen tot productontwikkeling, die steeds vaker in open netwerken met toeleverende partijen tot stand komt. Dat stelt andere en nieuwe competentie-eisen aan medewerkers. De deelnemende bedrijven ervaren door de mismatch tussen vraag en aanbod steeds meer problemen bij het vinden van geschikt personeel. Er is in toenemende mate schaarste aan voldoende opgeleid personeel voor het mkb, maar ook bij de grote bedrijven. Hier betreft het vooral een gebrek aan hooggekwalficeerd personeel, dat zich met name doet wreken bij een sterk vergrijzend personeelsbestand waar veelal sprake van is.

Zij wijzen er bovendien op dat de conjuncturele omslag zich snel heeft voltrokken, met name in sectoren als bouw, ICT, logistiek, techniek, en zorg (zie het sociaaleconomisch beeld van BrabantAdvies van juli 2017⁴⁴). Overigens blijkt ook uit recente cijfers van UWV en de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven dat een tekort ontstaat aan mbo-werknemers vanaf niveau 2. Er is een stijgende vraag naar personeel dat een bbl-opleiding heeft gevolgd (beroepsbegeleidende leerweg), terwijl juist in deze richting de instroom sterk is gedaald. Ook de vervangingsvraag van ouderen, vooral in het onderwijs en openbaar bestuur, wordt van belang. De vaardigheden binnen banen veranderen door de toenemende inzet van technologie, robotisering en digitalisering. Analytische en creatieve vaardigheden worden belangrijker, er moet meer worden samengewerkt en de interpretatie van databestanden wordt belangrijker, terwijl machines de routinematige taken voor een deel overnemen.

Mobiliteit is hét overstijgende probleem, het speelt in alle sectoren en branches. De bedrijven wijzen erop dat het ontbreekt aan voldoende mobiliteit bij werkenden, zowel binnen als tussen bedrijven. 'Er zijn ondanks alle arbeidsmarktinitiatieven bijvoorbeeld nog steeds geen redelijk werkende mobiliteitspools beschikbaar', volgens een deelnemer aan een expertsessie. Mobiliteit wordt vaak niet als positief ervaren door werknemers en er is in algemene zin terughoudendheid om van baan te veranderen. De bedrijven zeggen dat de leeftijdsopbouw daarbij belemmerend werkt. '70% van onze werknemers heeft een leeftijd tussen de 48 en 58 jaar. Er komt dus een grote vervangingsvraag aan personeel voor deze groep. Dit terwijl het moeilijk is om jonge mensen te krijgen. We hebben een tekort aan technici op mbo- en hbo-niveau. Daarnaast willen hbo-technici ook vaak nog manager worden waardoor het tekort aan technici nog groter wordt', zegt een ondernemer. Bij een ander bedrijf wordt nu gepoogd mensen te binden. 'Onze hr-afdeling kijkt met een brede blik naar de arbeidsmarkt om mensen op te leiden, ook als ze niet helemaal voldoen. We willen als bedrijf de werknemers faciliteren en willen het werk mooi maken. We willen werkzekerheid bieden. Binnen 1 jaar moeten mensen een vast contract verdienen, geen verlenging'.

Andere knelpunten doen zich voor op het gebied van regelgeving. Verdragende wetten en regels maken het voor werkgevers onaantrekkelijk om personeel vast in dienst te nemen. Ontslagregelingen zijn naar eigen zeggen tijdrovend en kostbaar en de werkgeversrisico's rondom ziekte en verzuim zijn lang, groot en onoverzichtelijk. Hoe het nieuwe Regeerakkoord op dit punt gaat uitwerken, is nog onduidelijk.

44 www.brabantadvies.com/wp-content/uploads/2017/07/Sociaal-Economisch-Beeld-2017.pdf

Veel oudere werknemers kennen een sterke ontslagbescherming die oploopt met hun senioriteit. Voor jongere werknemers daarentegen geldt dat zij vaker een flexibel contract hebben. Laag-opgeleiden hebben soms meerdere 'baantjes' om een volledig inkomen te realiseren en veel zzp'ers zijn onvoldoende verzekerd en/of kunnen geen pensioenopbouw betalen. Daarnaast heeft personeel lang niet altijd de mogelijkheid om zich bij te scholen en wordt men in sommige gevallen gedwongen tot het rondhoppjen tussen vele flexbanen.

Geconcludeerd kan worden dat het bedrijfsleven behoefte heeft aan goed opgeleid personeel dat flexibel ingezet kan worden. Hier staat tegenover dat werkenden op zoek zijn naar vormen van werkzekerheid en blijvende verbetering van hun vaardigheden. Veel laagopgeleiden voelen zich onvoldoende aangesproken om zich nader te scholen, waardoor de tweedeling op de arbeidsmarkt toeneemt. Het verschil tussen winnaars en verliezers is dan eerder groter in plaats van kleiner.

Bedrijven kunnen zelf ook proactief gedrag vertonen. Een mkb-ondernemer vertelde: 'Op het gebied van arbeidsmobiliteit zien we dat lager opgeleiden zich langer in een bedrijf ontwikkelen tot een hoger niveau. Hierna durven mensen niet op basis van prestaties naar een ander bedrijf te gaan. Dit beperkt henzelf en de arbeidsmobiliteit van bedrijven. We moeten bedrijven stimuleren om werknemers bij te scholen in werktijd in plaats van in eigen tijd. Biedt scholing aan en koppel de theorie met de praktijk'.

Sommige mkb-bedrijven hebben ook gedurende de kredietcrisis een anticyclisch opleidingsbeleid gevoerd. Bij een van de expertmeetings stelde de directeur van SBRH Bouw en Infra Opleidingen Regio Helmond en SOR Peelland Schildersopleidingen te Mierlo twee initiatieven te hebben genomen toen de bouwsector als eerste een klap kreeg in de crisis.

- 1 Wij hebben voor de bestaande mbo-opleidingen een bol-bbl variant gemaakt. We hebben hierbij de onderwijsdagen geclusterd in de winterperiode.
- 2 Wij hebben de jongeren die van de opleiding afkwamen in beeld gehouden. Ook hebben we een uitzendorganisatie opgericht voor leerlingen die niet vanuit bol of bbl een baan konden krijgen, met als doel snel een baan te vinden.

Hier is dus een nieuwe infrastructuur ontwikkeld die succesvol is gebleken. De oplossing is ook het bedrijfsleven dichterbij het onderwijs aan laten schurken. Docenten moeten ook blijven leren en stages lopen in het bedrijfsleven.

3.4 Onderwijs



Bij de expertmeetings waren vertegenwoordigers van verschillende soorten onderwijs aanwezig: praktijkonderwijs, vmbo, mbo, hbo en universiteit. Er is geen twijfel over dat het Nederlandse onderwijs internationaal gezien hoog aangeschreven staat.⁴⁵

Tegelijkertijd lijkt iedereen het beeld te herkennen van een tamelijk gespannen situatie. De maatschappelijke waardering voor het onderwijs houdt niet altijd over, zeker niet voor de laagste niveaus van het beroepsonderwijs. De vertegenwoordigers van de laagste niveaus van het beroepsonderwijs en van de programma's voor laaggeletterdheid hebben hun grote bezorgd-

⁴⁵ Zie bijvoorbeeld de analyse van de OESO/ SER over Nederland of de laatste 'Staat van het onderwijs' van de Inspectie van het Onderwijs (2017).

heid geuit over de toekomst, aangezien het in hun ogen ontbreekt aan maatschappelijke waardering en investeringszin. Zo wordt in het praktijkonderwijs keihard gewerkt aan upgrading en kwaliteitsverbetering, maar ervaart men nog steeds niet serieus te worden genomen in de markt: 'De werkelijkheid is dat we het goed doen, maar het praktijkonderwijs moet knokken om overeind te blijven staan, we hebben ten onrechte last van een laag imago'. Stichting Lezen en schrijven geeft het volgende aan: '30% van de mensen in Nederland is laaggeletterd. Dit probleem moet op de agenda. De kloof in de samenleving wordt steeds groter'.

Voor het vmbo geldt een ander vraagstuk, daar kampt men met verouderde machineparken en een teruggang in leerlingen waardoor de instroom in technische richtingen sterk terugloopt. Er zijn ook andere uitdagingen om leerlingen goed bij de hand te nemen en in te spelen op maatschappelijke vernieuwingen. Inhoudelijk gezien is meer aandacht binnen het onderwijs nodig voor de betekenis van de digitalisering en technologisering en benodigde vaardigheden in de toekomst.

Daarbij komt dat veel docenten te kennen geven dat de werkdruk in het onderwijs erg hoog is en dat van hen het uiterste wordt gevraagd in de begeleiding van een zeer diverse leerlingenpopulatie. Een bijkomend lastig punt volgens alle partijen is de strikte regelgeving van en toezicht op het onderwijs, die ook nog eens sterk varieert voor de verschillende opleidingsniveaus. Een goede aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt wordt door alle betrokkenen van essentieel belang gevonden, voor schoolverlaters en bedrijven, en daarmee voor een goed functionerende economie, maar dat veronderstelt wel goede contacten met het werkveld en voldoende tijd voor de begeleiding van stagiairs.

Over deze vraagstukken wordt verschillend gedacht. Door sommigen wordt de indruk gewekt dat het onderwijs te vaak schoolverlaters aflevert waar het bedrijfsleven 'niets mee kan' of dat het studenten niet adequaat opleidt voor de banen van de toekomst. Ook zouden de studentvaardigheden soms niet goed genoeg passen bij de wensen van de werkgevers. Bovendien zouden studenten te vaak geen werk vinden dat past bij hun vooropleiding. Anderen merken op dat bedrijven hierin ook meer moeten investeren. Op het gebied van stages weten zowel de werkgever als de stagiair vaak niet goed wat zij van elkaar mogen verwachten. Er is onvoldoende begeleiding van de opleiding binnen het bedrijf. Een hr-manager merkte op: 'De stages dienen creatiever te worden, het is een leerplek en geen werkplek. Daarnaast leert het bedrijf ook veel van de stagiairs'.

Tegelijkertijd zijn er gerichte vernieuwingen, zoals het Kennispact 3.0, waarbij de Brabantse ROC's samenwerken aan een gerichte vernieuwingsagenda, gericht op beroepen van de toekomst, een doelmatig opleidingsaanbod en vernieuwing van het personeelsbestand. Dat is een poging om samen met bedrijven op te trekken, bijvoorbeeld door de vraag te stellen welke nieuwe werkprocessen zich voordoen op de arbeidsmarkt en hoe die vertaald kunnen worden in het curriculum. Omgekeerd zijn opleidingsprogramma's gestopt omdat er geen vraag meer naar bestond.

Ook bij de hogescholen is sprake van gerichte samenwerkingsprogramma's met bedrijven in het kader van projectsubsidies en gerichte fieldlabs. Volgens vertegenwoordigers van de hogescholen en universiteiten kan het denken over een leven lang leren ook vanuit het onderwijs worden verbeterd: 'Onderwijs moet daarbij aansluiten met het ontwikkelen van flexibele onderwijsprogramma's'.

Een ander punt is de docenteninzet, zeker omdat de lerarenopleidingen met ernstige teruggang te maken hebben. Kennisuitwisseling tussen docenten en praktijkmensen is noodzakelijk. Ook worden andere oplossingen voorgesteld: 'koppel een student niveau 3 aan een rolmodel in een

bedrijf en voeg experts toe om kennis over te dragen'. Ook is voorgesteld om niet alleen ouderen les te laten geven maar te zorgen dat juist de beste studenten/afgestudeerden als docent voor de klas komen te staan. 'Als je toppers binnenhaalt in een continu lerende organisatie, is dat beter'.

3.5 Sociaal domein en huishoudens



Tijdens de expertmeetings is verschillend gereageerd op de vraag welke vraagstukken voorliggen.

Wethouders hebben gewezen op problemen in de toepassing van de participatiewet - die sterk inkomensgestuurd is - al proberen zij burgers die dat echt nodig hebben voldoende bij te staan. Ook is de bemiddeling van doelgroepen naar werk lang niet altijd gemakkelijk; dat vergt een goede communicatie naar de doelgroep zelf en naar het afnemend bedrijfsleven.

Een wethouder stelde: *'Er is een breed palet van participatie-instrumenten, bijvoorbeeld scholing, leerwerkplekken en budgetten. Participatiecoaches zijn echter niet goed genoeg aangesloten op de arbeidsmarkt. De paradox is dat er ook te weinig wordt geluisterd naar de mensen zelf'.*

Een van Brabants Besten merkte op: *'Klantkennis is de 'key' om mensen aan het werk te krijgen. Hierbij is de klant tweeledig: werkgever en werkzoekende. De klant wordt door het UWV onvoldoende gekend. Werkgevers zijn ook niet voldoende toegerust om die werkzoekenden te begeleiden. De voorselectie moet scherper. Ik zeg altijd: 'er moeten twee handtekeningen onder een arbeidsovereenkomst'.*

In de huishoudens en in het sociale domein is mogelijk onvoldoende besef dat de arbeidsmarkt snel en ook ingrijpend verandert, waarbij andere vaardigheden nodig zijn dan tot op heden werd gedacht. Respondenten hebben het over het onvermogen van ouders om jongeren gericht te begeleiden, terwijl de maatschappij hoge verwachtingen heeft van jongeren, bijvoorbeeld dat ze digitaal vaardig zijn. Daarnaast is het probleem van laaggeletterdheid onvoldoende op het netvlies van zowel werkgevers, werknemers, opleidingen en huishoudens. Erkenning hiervan is noodzakelijk om te komen tot een inclusieve arbeidsmarkt. Op het gebied van een 'leven lang leren' bestaat het probleem dat dit alleen mogelijk is indien mensen een baan hebben. In een uitkeringssituatie vanuit UWV of gemeente, maar ook voor zzp'ers, is de kans om een leven lang te kunnen leren veel kleiner. Verder is de verhouding tussen vaste banen en flexbanen sterk veranderd. In 2004 was 73% van de werknemers nog in vaste dienst. In 2016 is dit gedaald naar 61%.

Deelnemers aan de expertmeetings stelden: *'Ik maak me zorgen over het feit dat zzp'ers en flexwerkers zich minder kunnen scholen, want ze hebben geen faciliteiten. Hoe kunnen we dit keren?'*

Een wethouder bracht naar voren: *'We moeten dicht bij de mensen organiseren waarbij kennis, geld en cross-sectoraal organiseren belangrijk is. Dit is nu met de O&O fondsen te sectoraal'.*

3.6 Jongeren

Met jongeren zijn twee expertmeetings gehouden, een met leerlingen van een middelbare school en een bijeenkomst met werkende, jonge professionals.⁴⁶ In de gesprekken met leerlingen van

⁴⁶ Ter vergelijking: zie ook het rapport van de Nationale Denktank over hoe jongeren denken over het beroepsonderwijs van de toekomst (2016).

de middelbare school kwam naar voren dat er grote verschillen zijn tussen groepen leerlingen. De jongeren vertelden dat zij stages en oriëntatie op vervolgoopleidingen al op jonge leeftijd erg belangrijk vinden. Deze leerlingen zijn van mening dat de school meer inzet mag tonen op het gebied van loopbaanontwikkeling en begeleiding ('de loopbaanadvisering en onderwijsbegeleiding (lob) werkt nog niet goed, we hebben het er niet vaak over tijdens het mentoruur. We hebben wel een studiekeuzemarkt, dat helpt wel').

Uit de gesprekken met jongeren die net van de middelbare school komen, blijkt dat de profielkeuze - die al in de tweede of derde klas gemaakt moet worden - voor hen veelal te vroeg komt. Zij vragen zich af 'hoe je dan al weet wat je wilt?' Zij willen graag opties houden en later eventueel stapelen van het ROC naar het hbo en misschien zelfs naar de universiteit. Maar al te vaak weten ze wel welke vakken ze willen laten vallen, maar niet wat ze moeten kiezen. Ook geven zij aan dat ouders een belangrijke rol spelen bij het kiezen van een studie, ouders gaan ook mee naar open dagen: 'Mijn ouders zeggen wat je wel moet doen en wat niet. Vrienden en vriendinnen zijn wel belangrijk, maar ik praat met hen nauwelijks over mijn studiekeuze'.

3.7 Young professionals: Een leven lang spelen voor jong en oud

De uitdagingen voor jongeren op de arbeidsmarkt blijken zeker niet beperkt te blijven tot de lager opgeleiden. De Young Professionals maakten duidelijk dat zij op de arbeidsmarkt niet zoveel zekerheden kennen en hard moeten werken. Iedereen kent wel iemand met een burn-out. Deze jongeren kennen relatief veel wisseling van tijdelijke banen en hebben slechte toegang tot de hypotheek- en woningmarkt. Verschillende jongeren hebben op tamelijk jonge leeftijd al volstrekt onvoorziene carrièrestappen gemaakt.

Zij zijn van mening dat een goede opleiding natuurlijk belangrijk is, maar dat wetenschappelijke en hogere beroepsopleidingen studenten onvoldoende voorbereiden op de praktijk. De context is in de praktijk zoveel groter. Eventueel zouden stages tijdens een wo-opleiding verplicht moeten worden. Een aantal afgestudeerde jongeren zou achteraf een andere studie hebben gekozen of zijn halverwege van studie gewisseld. Ook geeft men aan behoefte te hebben aan een betere inschatting van de kansen op baanmogelijkheden bij vervolgstudies.

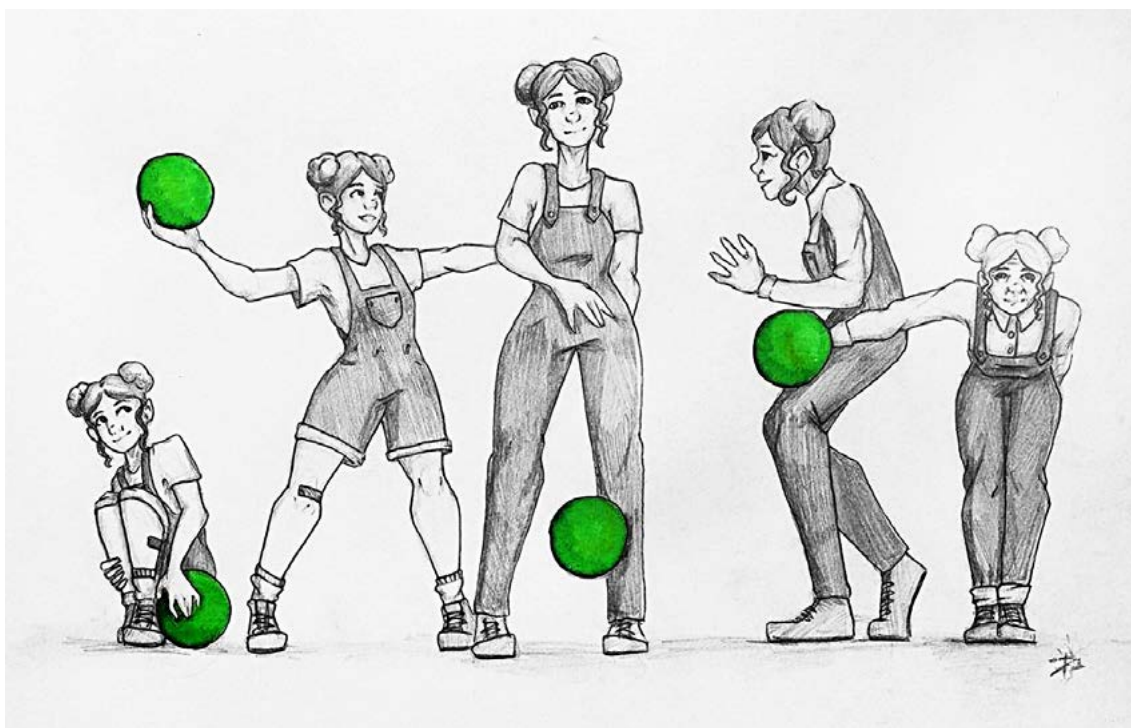
'Een leven lang spelen' wordt door hen gezien als een creatieve uitwerking van de wat belaste term 'een leven lang leren'. Spelen is immers niet alleen leuk voor kinderen; jong en oud leren door te spelen: *Homo Ludens* in de woorden van Johan Huizinga. Onderzoek toont al jaren aan dat jonge kinderen zich spelenderwijs in de volle breedte ontwikkelen, waarom zouden startende jonge professionals net zoals ervaren oudere medewerkers zich niet spelend kunnen ontwikkelen? Ze zeggen: we lijken het spelen verleerd te zijn. Hoe halen we het spelende, nieuwsgierige, snel lerende kind weer in iedereen naar boven? Dit vraagt om een andere mindset.

Spelen kan op allerlei manieren vorm krijgen binnen het onderwijs en op de werkvloer. Ontspanning is nodig en ook een beetje relativering, waardoor je beter kunt presteren tijdens je opleiding en je werk. Spelvormen helpen ook om tot creatieve oplossingen te komen. Spelend leren is een manier van leren waardoor men creativiteit ontwikkelt en zich informatie gemakkelijk eigen maakt. De Young Professionals hanteren kortweg de volgende kapstok om het onderwerp 'een leven lang spelen' te concretiseren:

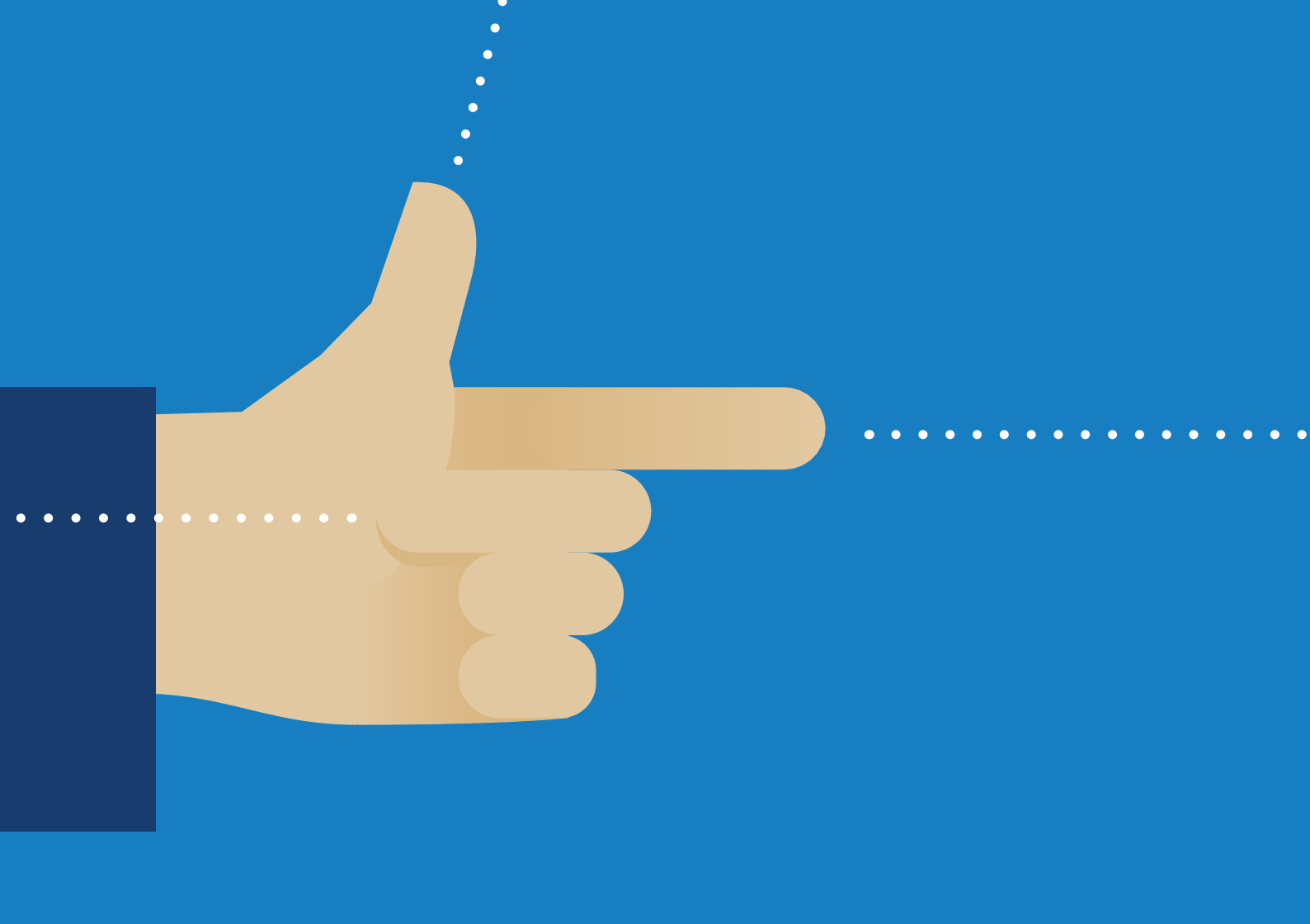
- 1 een leven lang spelen op de werkvloer ('employability'), gericht op groei in het werk;
- 2 een leven lang spelen en je persoonlijke ontwikkeling ('entrepreneurality'), gericht op persoonlijke groei;
- 3 een leven lang spelen in netwerken mét en in verbinding met anderen ('connectivity'), gericht op samenwerking.

Het opschonen van je hersenpan voordat je aan een nieuwe taak begint, even een frisse neus halen of tafeltennissen met je leidinggevende, al dit soort activiteiten leiden ertoe dat communicatie met anderen gemakkelijker en meer gelijkwaardig kan verlopen. Spelen is winnen of verliezen; winnen is leuk, maar verliezen is volgens de Young Professionals niet altijd een probleem, bijvoorbeeld als je ervan leert.

Spelen appelleert aan vrijheid, creativiteit en energie om te leren. Juist deze weerbaarheid, de flexibiliteit om te vallen en weer op te kunnen staan, helpt bij het opdoen van nieuwe kennis en vaardigheden. Mensen - jong en oud - leren niets als ze iets niet leuk vinden of als ze te kritisch zijn op wat ze zelf doen, ze hebben juist ruimte nodig om te leren.



Afbeelding 'Leven lang spelen' (illustratie gemaakt door René Zonneveld, 2017)



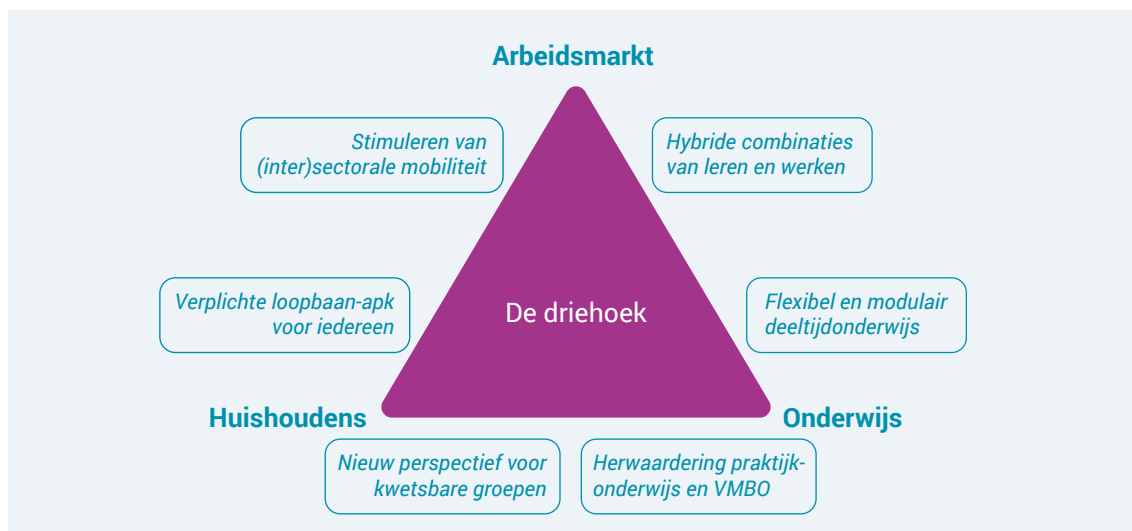
4. OPLOSSINGSRICHTINGEN

Hoe bereiken we een toekomstbestendig arbeids- en onderwijsbestel? Wat wordt gevraagd van het personeel dat morgen nodig is? Hoe zorgen we dat zo min mogelijk personen buiten de boot vallen? Welke rol hebben bedrijven, scholen en overheden hierbij? En wat verwachten we van de burger zelf? In dit hoofdstuk worden 6 concrete initiatieven aangedragen om het toekomstig arbeids- en onderwijsstelsel duurzaam te versterken. Bij de initiatieven staat de samenhang tussen het sociaal, economisch en onderwijsbeleid centraal. De voorgestelde inspanningen zijn gericht op versterking van de burger vanuit de gedachte dat een weerbare en goed opgeleide beroepsbevolking - en daarmee een goed investeringsklimaat - het beste recept zijn voor de toekomst.

Nu al werken in Brabant ondernemers, onderwijs en overheid op verschillende terreinen samen aan verbeteringen. Volgens dit advies kan de samenwerking op sommige punten slimmer worden georganiseerd. In ieder geval circuleren er soms vernieuwingen die zijn aangekondigd, maar waarvan het potentieel zeker nog niet tot volle wasdom is gekomen. In de onderstaande

afbeelding worden op de assen van de drie domeinen (arbeidsmarkt, huishoudens, onderwijs) steeds twee voorbeelden genoemd, die kunnen worden uitgewerkt via verschillende projecten. In de tekst reiken we daartoe enkele ‘kiemen’ aan, waarbij we ons realiseren dat ook andere voorbeelden of uitwerkingen denkbaar zijn.

Het gaat steeds om haalbare vernieuwingen waaraan partijen een concrete bijdrage kunnen leveren door goede ideeën aan te dragen, zoals voorbeelden of werkwijzen die navolging verdienen. Op die manier wordt beter inzichtelijk welke initiatieven succesvol zijn en waarom. Tegelijkertijd wordt een nieuw perspectief geboden aan mensen die dat kunnen gebruiken.



Figuur 4. Zes oplossingsrichtingen in de domeinen arbeidsmarkt, onderwijs en huishoudens.

4.1 Domein huishoudens: versterkte participatie

De komende jaren gaat er naar verwachting veel veranderen op de arbeidsmarkt. Bedrijven hebben immers te maken met een sterke vervangingsvraag en door technologisering en digitalisering veranderen beroepen en gevraagde vaardigheden. Dat vergt wat van burgers, die voor de uitdaging staan om zichzelf bij te scholen, nieuwe vaardigheden aan te leren of van opleiding te veranderen. We hebben tevens gezien dat lang niet alle burgers even zelfredzaam zijn. Voor sommigen van hen is een steuntje in de rug nodig. Een algemeen hulpmiddel daarbij is een loopbaan-apk, die jaarlijks de talenten van een burger in beeld brengt en aangeeft in hoeverre bijscholing benodigd is. De ambitie is bovendien om meer regie aan de werkenden en werkzoekenden te geven. Burgers moeten zicht krijgen op vragen als: ‘wat wil ik, wat zijn mijn mogelijkheden en welke vacatures passen daarbij?’ Maatwerk hoort bij het inzichtelijk maken van persoonlijke kansen en zorgt voor meer motivatie. De loopbaan-apk of talentenscan kan daarbij uitkomst bieden.

In sommige gevallen is dat waarschijnlijk niet voldoende. Kwetsbare personen die langere tijd buitenspel staan - bijvoorbeeld langdurig werklozen, niet-uitkeringsgerechtigden of erkende vluchtelingen - hebben aanvullende ondersteuning en begeleiding nodig. Er is een vrij omvangrijke groep op de arbeidsmarkt die over onvoldoende taalvermogens en sociale vaardigheden beschikt. Voor specifieke groepen, zoals vluchtelingen, variëren de kansen op werk per gemeente. In de ene gemeente krijg je alle ruimte voor om- en bijscholing, terwijl in de andere gemeente

nauwelijks wordt gekeken naar wat een vluchteling kan. Ook hier is een meer gestroomlijnde aanpak (doorlopende leerlijn) gewenst in combinatie met de onderwijsinstellingen.

Maar ook de groep van langdurig werklozen mag niet vergeten worden. Daarin bevinden zich veel 50-plussers, terwijl bedrijven soms een personeelsbehoefte hebben. Van essentieel belang is dat we weten over wie we het hebben. Door beter in beeld te brengen wat mensen kunnen, kan de huidige mismatch op de arbeidsmarkt verkleind worden. Het is daarom noodzakelijk dat partijen samen de verantwoordelijkheid nemen voor de doelgroep die de eigen regie niet kan nemen. Dat vraagt om een individuele benadering, gericht op wat de werkzoekende nodig heeft.

Een stap verder gaat het als gemeenten zelf een deel van de werkgeversrisico's gaan dragen door een collectieve polis te maken. In de gemeente Eindhoven wordt daarmee geëxperimenteerd. Dit is relevant nu de arbeidsmarkt krappere wordt. Volgens een publicatie 'de kracht van de 45-plusser' zijn grotere bedrijven best bereid 50-plussers aan te nemen mits kandidaten gemotiveerd zijn, het ziekterisico afgedekt is en de mogelijkheid bestaat om ontslag te kunnen geven. De gemeentelijke overheid kan hierin mogelijk voorzien. Onderstaand worden hiervoor een aantal innovaties beschreven.

Innovatie 1: Verplichte loopbaan-apk voor iedereen (as huishoudens-arbeidsmarkt)

Burgers moeten gemakkelijker inzicht krijgen in hun competenties en loopbaankansen. Er is een actueel overzicht nodig van vaardigheden en loopbaankansen, zodat werknemers eigen verantwoordelijkheid kunnen nemen over de juiste afslag in hun loopbaan. Ook is het goed om te weten wat de mogelijkheden (kansen en belemmeringen) zijn voor zelfstandig ondernemerschap. Iedere Brabander zou jaarlijks een loopbaan-apk of talentenscan moeten kunnen aanvragen, net zoals dat momenteel bij het bevolkingsonderzoek gezondheidszorg het geval is. Dat kan helpen om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te ondersteunen bij meer (zelf)ontwikkeling. Young Professionals Brabant spreken liever over een passiespel of een talentenspel, waarbij mensen hun kwaliteiten kunnen (her)ontdekken.

Kiemen:

- **Achmea eerste bedrijf in Nederland met een loopbaan-apk⁴⁷**
Verzekeraar Achmea is het eerste Nederlandse bedrijf waar de loopbaan-apk wordt toegepast. Achmea geeft aan dat haar medewerkers in de toekomst vaker zullen veranderen van baan. Ze vindt het daarom van belang dat werknemers weten hoe groot de kans is om nieuw werk te vinden in het huidige beroep. Door de inzet van digitalisering en schaalvergroting loopt het aantal banen bij Achmea de komende jaren fors terug. De komende 3 jaar worden 2.000 banen geschrapt. De loopbaan-apk laat zien hoe groot de kans op werk is, hoe men die kan vergroten en geeft zicht op de verwachte zoekduur naar gelijksoortig werk.
- **ABU, CEDRIS, NRTO en OVAL pleiten voor een 'PAS', een Periodieke Arbeidsmarktscan.⁴⁸**
In een gezamenlijk manifest, gericht op een leven lang ontwikkelen, pleiten genoemde organisaties voor een periodieke arbeidsmarktscan (PAS). Dit is een andere naam voor eenzelfde initiatief (apk), te weten een reflexief instrument dat behulpzaam is om burgers, werkend of niet-werkend, te helpen beter te weten wat voor vaardigheden ze bezitten en welke ontwikkelingen ze zouden kunnen nastreven.

⁴⁷ <http://overduurzameinzetbaarheid.nl/achmea-eerste-bedrijf-met-loopbaan-apk/>

⁴⁸ <http://cedris.nl/nieuws/detail/article/aanbod-aan-nieuw-kabinet-voor-leven-lang-ontwikkelen.html>

- **Pilot EVC's (Erkennen van Verworven Competenties) Provincies Noord-Brabant en Zuid-Holland⁴⁹**

In de provincies Noord-Brabant en Zuid-Holland is in 2012 een pilot uitgevoerd rond EVC-trajecten, met ondersteuning van de O&O-fondsen. De secretaresses en officemanagers van de desbetreffende organisaties kregen een EVC-traject aangeboden, waarbij competenties in beeld werden gebracht. De ervaringen die zijn opgedaan in het traject zijn gebruikt om de toepassing van de EVC aan te scherpen. Vervolgens is afgesproken dat de EVC in de cao van de provincies wordt opgenomen.

Innovatie 2: Een nieuw perspectief voor kwetsbare groepen (as huishoudens-onderwijs)

Er is nieuw perspectief nodig voor mensen die al lange tijd geen kans hebben gekregen op de arbeidsmarkt. Als we een inclusieve maatschappij nastreven, is betrokkenheid van personen aan de basis van de arbeidsmarkt van belang. Bied langdurig werklozen, 50-plussers, niet-uitkeringsgerechtigden, SW-ers en statushouders uitzicht op betaald werk. Bied hen ook opleiding en begeleiding aan. Gemeenten, SW-bedrijven, uitzendorganisaties en het UWV kunnen samen zoeken naar creatieve oplossingen voor gecombineerde arrangementen van betaald werken en leren, bijvoorbeeld leerstages en leer-werktrajecten waarbij met het behalen van certificaten de kans op een betaalde baan groter wordt.

Met name laaggeletterden verdienen extra aandacht, voor hen zijn zorgvuldig opgebouwde taal- en vaardigheidstrajecten noodzakelijk. De doelgroep is omvangrijk en gevarieerd van samenstelling. Soms kan het helpen om taken te splitsen of aan te sluiten bij wat mensen zeggen zelf te ambiëren. Op basis van een dergelijke analyse kan beter worden vastgesteld welke groepen het met een kleine steun in de rug redden en waar meer hulp nodig is. De uitkomst zou kunnen zijn dat voor de diverse doelgroepen verschillende arrangementen worden aangeboden.

Kiemen:

- **Start van een Brabantse educatieagenda**

Het thema basiseducatie is namelijk de laatste jaren door de introductie van marktwerking tamelijk sterk gemarginaliseerd. Tegelijkertijd is er nu behoefte aan nieuwe perspectieven voor de grote en diverse populatie van laaggeletterden, mensen met afstand tot de arbeidsmarkt en ook vluchtelingen. In het voorjaar van 2017 zijn door de Brabantse ROC's de contouren van een nieuwe educatieagenda opgesteld voor de komende vijf jaar (Van der Meer en Van der Aa, 2017).

- **Regionaal scholingsakkoord 'Meters maken op Leren(d) Werken' in Brabant Noordoost'**

In dit voorbeeld van scholing van laagopgeleiden in Brabant Noordoost zijn middels een intentieverklaring afspraken gemaakt met als doel de scholingsgraad van laaggeschoolden te verhogen op basis van het aanbieden van leerlijnen. Werkgevers zijn betrokken door het samen maken van leerroutes en het bieden van banen door leren(d) werken. Hiermee krijgen werkgevers op maat geschoolde werknemers aangeboden.

- **Perspectiefpact/perspectiefjaar MBO Raad⁵⁰**

Het perspectiefjaar is een initiatief van de MBO Raad en de NRTO (Nederlandse Raad voor Training en Opleiding). Naar aanleiding van een studie van het KBA in Nijmegen bleek dat 139.000 jongvolwassenen tussen de 23 en 27 jaar niet werken, maar ook niet naar school gaan. Het perspectiefjaar kan een oplossing bieden om te komen tot werk en inkomen.

49 <https://aenoprovincies.nl/wp-content/uploads/2015/05/evc2012.pdf>

50 www.mboraad.nl/nieuws/mbo-raad-en-nрто-lanceren-perspectiefjaar

Daartoe is maatwerk nodig, afgestemd op de betreffende persoon, met als vaste onderdelen scholing, coaching, een leer-werkplek en een vorm van inkomensvoorziening. Het ontwikkelingsjaar kan leiden tot het behalen van een erkend diploma.

- **Scharrelondernemers De Vrije Uitloop gemeente Breda⁵¹**

De gemeente Breda kent een samenwerking tussen een coöperatie en de gemeente om bijstandsgerechtigden nieuwe kansen te bieden: De Vrije Uitloop. De Vrije Uitloop is een coöperatie voor scharrelondernemers: mensen die niet helemaal zonder bijstand kunnen maar zich wel willen ontplooien, kunnen via De Vrije Uitloop ondernemen. De gemeente levert de klanten, de coöperatie biedt de re-integratie. De leden van de coöperatie mogen zich volledig richten op het ontwikkelen van hun eigen bedrijf. Het geldt dat een scharrel-ondernemer in een jaar meer heeft verdiend dan 500 euro, gaat naar de gemeentekas, waarmee een deel van de uitkering zelf wordt terugverdiend.

- **De Verspillingsfabriek Hutten⁵²**

In de Verspillingsfabriek worden op basis van reststromen (groente en fruit dat normaal gesproken zou worden weggegooid) producten gemaakt, zoals soepen en sauzen. 90 procent van het productieproces komt tot stand via mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Hiermee zet het initiatief zich nadrukkelijk in voor 'verspild talent': kansen voor werknemers die tot nu toe buitenspel hebben gestaan.

- **Gemeenten als risicodragers bij een 'low risk polis'⁵³**

Werkgevers noemen vaak het ziektewet-risico als belemmering om medewerkers in vaste dienst te nemen. De gemeente Eindhoven heeft daartoe een *low risk polis* ontwikkeld, waarbij de eerste 2 jaar van het ziekterisico wordt afgedekt. Na 10 dagen ziekte gaat deze regeling in. De regeling is van toepassing op bepaalde doelgroepen, met een leeftijd van 50-plus. Niet alle omliggende gemeenten van de regio Eindhoven nemen deel aan deze regeling, anderzijds is het een vraag voor de toekomst hoe deze systematiek op een bredere populatie kan worden toegepast.

4.2 Domein onderwijs: positieve leercultuur

Een uitstekend onderwijsbestel is de basis van een goed opgeleide beroepsbevolking. De diverse jongeren die we in het kader van dit project hebben gesproken, hebben gewezen op het belang van spelend leren. Onderwijs volgen moet ook plezierig zijn. Alleen al om die reden is een herwaardering van het praktijk- en vmbo-onderwijs van groot belang. Om voldoende vakmensen te behouden voor de toekomst, is een imagoverbetering van het vakonderwijs onmisbaar. Ook is naar voren gebracht dat de huidige maatschappelijke vraagstukken om een versterking van het onderwijsstelsel vragen. Er is behoefte aan nieuwe, modulaire vormen van onderwijs, een positief leerklimaat dat gericht is op om- en bijscholing ('een leven lang ontwikkelen'). Flexibel en modulair deeltijdonderwijs op alle niveaus kan werkenden helpen om hun vaardigheden op peil te houden.

Het realiseren van een positieve leercultuur in Noord-Brabant is één van de oplossingsrichtingen

51 www.binnenlandsbestuur.nl/sociaal/nieuws/breda-faciliteert-scharrel-ondernemers.9554297.lynkx

52 <https://mvonederland.nl/praktijkvoorbeeld/de-verspillingsfabriek-een-einde-aan-verspild-talent>

53 <https://metropoolregioeindhoven.nl/actueel/ons-nieuws/extra-inspanning-voor-werk-50-plussers-maak-een-punt-met-je-leeftijd>

van dit advies 'Toerusten & Innoveren'. Een positieve leercultuur versterkt een *mindset* die erop is gericht dat jongeren en volwassenen zichzelf in brede zin ontwikkelen, zodat ze niet alleen inzetbaar zijn en blijven op de arbeidsmarkt, maar zich zelfstandig en met voldoende veerkracht kunnen redden in de samenleving (zelfredzaamheid). We verwijzen hierbij naar het begrip 'high impact learning': de mogelijkheid om opgedane kennis en vaardigheden adequaat toe te passen in diverse situaties, voor verschillende doeleinden (Dochy, 2015).⁵⁴ Door te leren, te reflecteren en kennis toe te passen, kunnen mensen zich in de samenleving staande houden en aan de maatschappij bijdragen.

Innovatie 3. Herwaardering van het praktijkonderwijs en vmbo-onderwijs⁵⁵ (as huishoudens-onderwijs)

Om tot een goed onderwijssysteem te komen, is herwaardering van het vmbo- en praktijkonderwijs van groot belang. Naast aandacht voor toptalent, dient er nog meer aandacht te komen voor de 'basis' van de onderwijskolom en arbeidsmarkt. Vakmensen blijven ook in de toekomst broodnodig. Zorg daarom voor imagoverbetering en hogere waardering van het vakonderwijs, zowel in de basis als op hogere niveaus. Nu hapert de instroom. De herziening van het vmbo is één van de meest significante ontwikkelingen in het voortgezet onderwijs. Per augustus 2016 is het aantal profielen teruggebracht van 35 naar 10, een sterke vereenvoudiging van het curriculum. Het voordeel van deze profilering is dat leerlingen gemakkelijker kunnen worden begeleid en dat schaalvoordelen worden bereikt. Loopbaanoriëntatie en -begeleiding wordt een vast onderdeel van het curriculum.

Op het gebied van techniekonderwijs zijn echter ook talrijke witte vlekken zichtbaar. Het vakonderwijs is te versplinterd en de technische beroepsopleidingen hebben de grootste moeite het hoofd boven water te houden. Veel schoolbesturen saneren het aanbod aan technische profielvakken, zo ook in Brabant. Tevens is sprake van een ombuiging van leerlingenstromen naar de gemengde en theoretische leerweg en naar de havo in het voortgezet onderwijs.

De basis- en kaderopleidingen aan de onderkant van het vmbo, die traditioneel voor de vakarbeid in het mkb zorgden, lopen in omvang terug. Hier is sprake van een ander type leerling die meer zorg en begeleiding nodig heeft. De intrede van het passend onderwijs zorgt er voor dat de 'basis' zwaar(der) belast wordt en dat scholen hiermee worstelen. Innovaties die zich richten op het aanbod van techniekonderwijs op het vmbo zijn dan ook van groot belang. Ook kan veel meer gedaan worden met de voorbereiding van leerlingen op de mavo (vmbo-t) en de havo als basis voor een eventuele beroepsopleiding. Met goede loopbaanoriëntatie en begeleiding is veel te winnen om ook meer kwetsbare leerlingen vaardigheden te bieden waarmee ze de toekomst aankunnen.

Kiemen:

- **TechniekMavo ROC De Leijgraaf**⁵⁶

De TechniekMavo dient ertoe te leiden dat er één doorlopende leerlijn van vmbo naar mbo ontstaat. Ook heeft het tot doel dat vmbo'ers beter worden opgeleid, doordat competentiegericht werken wordt opgenomen in het lesprogramma. In het onderwijsprogramma TechniekMavo staan de beroepstaken centraal in de vorm van projecten. De projecten bestaan uit opdrachten die samen met het bedrijfsleven zijn ontwikkeld om een oplossing te vinden

⁵⁴ Dochy, 2015.

⁵⁵ Met dank aan Adri Pijnenburg - Trendontwikkelaar & adviseur (v)mbo Techniek.

⁵⁶ www.techniekmavo.nl/home/noordoostbrabant

voor een echt bestaand vraagstuk. Naast projecten omvat het programma cursussen en trainingen. In de cursussen doen leerlingen en studenten kennis op van de theoretische achtergronden en in de trainingen leren zij de benodigde praktische vaardigheden. Voor toptalenten dient er een mogelijke inkorting van de studieduur te zijn (tot een jaar).

- **Voor het eerst een diploma in plaats van een certificaat in het praktijkonderwijs⁵⁷**
Leerlingen die praktijkonderwijs volgen, ontvangen momenteel geen diploma. Dit in tegenstelling tot leerlingen die op het vmbo, havo en vwo zitten. Landelijk werkt de S-BB aan het project Boris om jongeren uit 200 scholen in het praktijkonderwijs tenminste een herkenbare praktijkverklaring te bezorgen, die ook wordt erkend door branches. In Rotterdam is afgesproken dat leerlingen van het praktijkonderwijs na het voltooien van hun schooltijd voortaan ook een diploma ontvangen. Het diploma maakt in één oogopslag duidelijk wat de leerling kan, in plaats van de huidige situatie van een groot aantal (deel)certificaten. De verwachting is dat met het nieuwe diploma leerlingen van het praktijkonderwijs sneller een geschikte positie in de arbeidsmarkt vinden. Daarnaast vergroot het diploma de trots van een leerling.

Innovatie 4: Flexibel en modulair deeltijdonderwijs (mbo, hbo, wo) (as onderwijs-arbeidsmarkt)

Voor werkenden en werkzoekenden kunnen modules worden ontwikkeld om hen up-to-date te houden op hun vakgebied en nieuwe vaardigheden te leren. Het gaat met name om digitale vaardigheden en ondernemendheid, naast algemene vaardigheden als creativiteit, flexibiliteit en samenwerken die men ook op de werkvloer kan leren. Lager en middelbaar opgeleiden dienen hierbij een even grote kans op scholing te krijgen als hoger opgeleiden. Dat vraagt om het investeren in nieuwe concepten, gericht op werkenden (zelfstandigen en in loondienst) en werkzoekenden, die hun eigen leerroute kunnen bepalen. Het aanbod kan op de werkplek, op school en via e-learning tot stand komen. Talentontwikkeling in samenwerking met bedrijven en met aandacht voor sociale uitdagingen is van belang. De mbo-instellingen in het Kennispact 3.0 en aangesloten organisaties uit het vo en hbo kunnen hiervoor experimenten opzetten. Ook de universiteiten kunnen een duit in het zakje doen door meer dan nu het geval is deeltijdprogramma's aan te bieden. Ontwikkelingen als digitalisering, big data, robotisering en artificial intelligence kunnen zo op diverse niveaus een vertaling krijgen in onderwijsprogramma's.

Kiemen:

- **Flexstuder⁵⁸**
Bij vier Nederlandse onderwijsinstellingen (de Tilburg University, Universiteit van Amsterdam, Hogeschool van Utrecht en Hogeschool Windesheim Zwolle) loopt een proef met flexstuder. Via flexstuder bepalen studenten zelf welke vakken ze volgen. Bovendien kan er per studiepoint betaald worden. Dit maakt het mogelijk voor studenten om het onderwijs beter af te stemmen op hun persoonlijke levenssituatie. Ondernemende studenten, topsporters, maar ook mantelzorgers krijgen de gelegenheid om per situatie zelf te bepalen wat en hoeveel ze studeren. Een kwartaal van twee dagen onderwijs per week kan bijvoorbeeld worden afgewisseld met een kwartaal van vijf dagen onderwijs per week.
- **Modules in de Centra voor Innovatief Vakmanschap en Centres of Expertise: de casus biobased economy⁵⁹**

⁵⁷ www.s-bb.nl/samenwerking/aanpak-voor-jongeren-met-een-beperking/boris-praktijkkloket

⁵⁸ www.tilburguniversity.edu/nl/studenten/studie/studievoortgang/flexstuder/

⁵⁹ www.coebbe.nl/

Sinds de start van het Topsectorenbeleid zijn er tientallen samenwerkingsprojecten in het leven geroepen in het middelbaar beroepsonderwijs (Centra voor Innovatief Vakmanschap) en hoger beroepsonderwijs ('Centres of Expertise'), waarbij het beroepsonderwijs nadrukkelijker wordt gekoppeld aan speerpunten in regionale ecosystemen. Dit zijn actiegerichtesamenwerkingsverbanden waarin bedrijven en onderwijsinstellingen, overheden en andere publieke organisaties samen innoveren, experimenteren en investeren, gericht op toekomstbestendig beroepsonderwijs en beroepspraktijk. Het Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE) is een voorbeeld van een samenwerkingsverband tussen Avans Hogeschool en HZ University of Applied Sciences in Vlissingen. Het CoE BBE helpt bedrijven in hun biobased ambities door met hen het hbo-onderwijs te vernieuwen en toegepast onderzoek uit te voeren. Zo zorgt het CoE BBE voor professionals die de transitie naar een duurzame samenleving kunnen dragen en vormgeven.

4.3 Domein arbeidsmarkt en innovatie: gezonde mobiliteit

Intersectorale mobiliteit en een toenemende integratie van bedrijfsleven en onderwijs zijn van groot belang voor een vitale arbeidsmarkt. De versnelling op productmarkten leidt tot de nodige fluctuaties in het personeelsbestand, die alleen met voldoende arbeidsmobiliteit kunnen worden opgevangen. Werkenden die hun functie dreigen te verliezen of niet op de juiste plek zitten, moeten naar een andere interne of externe werkplek kunnen verschuiven (Josten, 2012).⁶⁰ De VNO-NCW Brabant-Zeeland heeft eerder in 2017 drie prioriteiten onderscheiden: 'verbinden van het bedrijfsleven en onderwijs', 'naar een moderne arbeidsverhouding' (waaronder arbeidsmobiliteit binnen en tussen sectoren) en 'personeel van de toekomst'.

In de kenniseconomie gaan werken en leren steeds vaker samen. Meer dan vroeger is er sprake van co-makership, waarbij bedrijven en onderwijs op vernieuwende wijze samen optrekken. Hybride combinaties van leren en werken zijn geschikt voor mensen die in de praktijk een vak willen leren en hen die (extra) erkende beroepskwalificaties willen halen. Naast het stimuleren van mobiliteit bij werknemers en werkgevers, dient voldoende zekerheid te worden geboden aan werknemers om zich te kunnen bijscholen en bewegen op de arbeidsmarkt. Bijvoorbeeld via individuele leerrekeningen, regionale opleidings- en mobiliteitsbudgetten en innovaties op het terrein van leren en werken. In de toekomst zullen werkenden steeds meer verantwoordelijk worden gehouden voor de eigen duurzame inzetbaarheid. Daarvoor is een persoonlijk en meeneembaar mobiliteitsbudget nodig.

Innovatie 5: Hybride combinaties van leren en werken (as onderwijs-arbeidsmarkt)

De kenniseconomie vraagt om werk- en leercombinaties waarbij bedrijven en onderwijs op een vernieuwende wijze samenwerken. Hier ligt ook de uitdaging om kenniscirculatie te vergroten tussen bedrijven en kennisinstellingen. Er is een noodzaak om te experimenteren met onderwijsvernieuwing in samenwerking met bedrijven en gemeenten. Meer dan vroeger is sprake van co-makership. Zo kunnen medewerkers leren spelen met robots en oefenen met technologische toepassingen, bijvoorbeeld op bedrijvenlocaties. Dergelijke vernieuwingen zijn geschikt voor mensen die in de praktijk een vak willen leren, alsook voor hen die (extra) erkende beroepskwalificaties willen halen. Werk met experimenten en regelvrije zones om te komen tot doorbraken in onderwijsvernieuwing. In bijna al deze gevallen reikt de samenwerking verder dan stages en bezoeken van docenten en andere professionals in bedrijven, onderwijs- en kennisinstellingen, al kan dat ook behulpzaam zijn om ideeën op te doen of kennis te verspreiden.

60 Josten, E. V.H., 2012. Vraag naar arbeid. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.

Kiemen:

- **Summa-college naar Brainport Industries Campus⁶¹**

Per augustus 2018 verhuizen de techniekopleidingen van het Summa College naar de Brainport Industries Campus (BIC), de werklocatie van de toekomst. Op de BIC gaan high-tech maakbedrijven en onderwijs-instellingen samenwerken in moderne gebouwen. Daarmee wordt het bij uitstek een hybride leer- en werkomgeving. De verplaatsing van de techniekopleidingen is onderdeel van het nieuwe huisvestingsplan van het Summa College, waarbij opleidingen de nabijheid van bedrijven opzoeken. Autotechniekopleidingen gaan deels naar de Automotive Campus Helmond en enkele andere afdelingen verhuizen naar Eindhoven Airport. Op de BIC kunnen studenten gebruik maken van de high tech-apparatuur en kennis van bedrijven. Bovendien wordt het mogelijk om de opleiding vijftig weken per jaar open te stellen, gelijk aan de op het terrein gevestigde bedrijven.

- **Robot Academie⁶²**

Het Noord-Brabantse bedrijf Smart Robotics, dat robots uitleent aan verschillende organisaties, werkt samen met de overheid en universiteiten aan het opzetten van een 'robot-academie'. Tijdens de opleiding krijgen cursisten les in de omgang met robots op de werkvloer. De cursus duurt drie dagen en is voornamelijk gericht op productiemedewerkers, omdat zij degenen zijn die in aanraking komen met robots. De cursus leert hen dat robots geen bedreiging hoeven te zijn, maar juist hun baan kunnen redden. De samenwerking tussen mens en robot staat daarbij centraal. Tot op heden hebben enkele honderden personen deelgenomen aan de cursus, die in de loop van 2017 is gestart.

- **Logistieke Academie Midden-Brabant⁶³**

Met de Logistieke Academie Midden-Brabant (LAMB) werken bedrijven en opleiders – gesteund door de overheid – aan een trainingsprogramma om gekwalificeerd personeel op te leiden in de logistiek. De Logistieke Academie doet dit via opleidingen, trainingsprogramma's en instrumenten voor leerlingen en werkenden van vmbo- tot en met mbo+ niveau. Via een menukaart worden praktische tools aangeboden, zoals een personeelsbarometer, stoomcursus logistiek, assessmenttool en koeriersmodule. Doel is om een optimale aansluiting te realiseren tussen werknemers en de behoefte van aangesloten bedrijven.

Innovatie 6: Stimuleren van (inter)sectorale mobiliteit (as arbeidsmarkt-huishoudens).

In de toekomst zullen werkenden steeds meer verantwoordelijk worden gehouden voor de eigen duurzame inzetbaarheid. Doel is het bevorderen van (inter)sectorale mobiliteit in combinatie met arrangementen voor werkzekerheid. Daarvoor is een persoonlijk en meeneembaar mobiliteitsbudget nodig. Werkgevers dragen bij aan dat budget gedurende het dienstverband. Hierbij kan worden aangesloten bij voorstellen van de VNO-NCW Brabant Zeeland voor Personeelsbeleid in Transitie (P.I.T). Daarnaast kan in theorie worden geput uit een regionaal opleidings- en mobiliteitsfonds dat wordt gebaseerd op een bundeling van middelen uit werkloosheidsverzekeringen, transitiegelden, O&O-fondsen, sectorfondsen, en provinciale en gemeentelijke voorzieningen. Dat bevordert ook de financiering van scholingsprogramma's bij kleinere bedrijven en voorziet in eventuele inkomensderving van werkenden.

61 www.ed.nl/eindhoven/techniekopleidingen-summa-naar-bic-eindhoven~ade58858/

62 <https://tweakers.net/nieuws/121199/nederlands-bedrijf-richt-robotacademie-op.html>

63 www.midpointbrabant.nl/alle-projecten/logistiek/logistiek-academie-midden-brabant-6/

Kiemen:

- **Individuele leerrekening werknemers**^{64 65}

Onlangs hebben verschillende commissies aandacht gevraagd voor het belang van een individuele leerrekening. Eerst was er het advies van de Onderwijsraad, 'Vakmanschap voortdurend in beweging', (2016), gevolgd door het SER-advies 'Leren en werken tijdens de loopbaan' (2017) en het advies van de Commissie vraagfinanciering mbo ('Commissie Sap') 'Doorleren werkt' (2017). De laatste had als specifieke opdracht advies uit te brengen over de uitwerking van vraagfinanciering in het middelbaar beroepsonderwijs in het kader van permanent leren. Al deze adviezen pleiten voor meer urgentie en ambitie. De belangrijkste aanbeveling is de 'individuele leerrekening'. Dit houdt in dat iedere Nederlander na afronding van het initiële onderwijs een leerrekening krijgt, toegankelijk via DigiD. Het gaat om een persoonlijk budget waarmee gedurende het werkende leven cursussen, opleidingen en ervaringscertificaten kunnen worden gefinancierd. De rekening wordt gevuld door overheid, werkgevers en eigen storting. Inmiddels is de ontwikkeling van een individuele leerrekening opgenomen in het regeerakkoord 2017 - 2021.

- **PIT (VNO-NCW)**⁶⁶

Personeelsbeleid in Transitie is een initiatief van VNO-NCW Brabant Zeeland. PIT staat voor een persoonlijk budget voor elke werknemer - vast en flex - dat bestaande regelingen (WW, ontslagvergoeding en O&O-gelden) vervangt. Werkgevers en werknemers dragen beide bij aan de opbouw van dat budget gedurende een dienstverband. Het budget is eigendom van de werknemer die dit dus meeneemt bij de overstap naar een andere baan ('een ov-kaart voor de arbeidsmarkt'). Het budget is bedoeld voor een overbrugging tussen twee banen en voor opleiding en ontwikkeling. Door toepassing van moderne ICT zijn de persoonlijke budgetten op een eenvoudige manier inzichtelijk te maken. Ook zijn daardoor minder regels nodig voor het beheer van de gelden, wat leidt tot lagere beheerskosten dan het huidige systeem.

- **Regiodeal voor vitale economie (Regio Noordoost Fryslân)**⁶⁷

In Noordoost-Friesland is de eerste landelijke regiodeal getekend voor een vitale economie. De regio heeft de ambitie het Bruto Regionaal Product in 2025 met € 400 miljoen te laten stijgen door innovatie en ondernemerschap, een leven lang leren en partnerschap. De ondernemers werken de afspraken uit in een versnellingsagenda voor de komende jaren. Hierin staan voorstellen zoals het stimuleren van innovatie en ondernemerschap en een betere aansluiting van het onderwijs op de arbeidsmarkt. Voor wat betreft de aansluiting van onderwijs op arbeidsmarkt zijn onder andere afspraken gemaakt om de kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt terug te dringen en de re-integratie te verbeteren.

64 www.onderwijsraad.nl/publicaties/2016/vakmanschap-voortdurend-in-beweging/volledig/item7461

65 www.ser.nl/nl/publicaties/adviezen/2010-2019/2017/leren-ontwikkelen-loopbaan.aspx
<http://mbo-today.nl/ook-commissie-sap-wil-individuele-leerrekening>

66 www.vnncwbrabantzeeland.nl/pit

67 <https://vng.nl/onderwerpenindex/economie/regionale-economie/nieuws/eerste-landelijke-regiodeal-voor-vitale-economie>



5. DE REGIO AAN HET WERK

5.1 Brabants akkoord

Werken aan een toekomstbestendiger arbeids- en onderwijsbestel is een opgave van de hoogste orde. Er is geen tijd te verliezen. Voorkomen moet worden dat de Brabantse economie al op korte termijn gaat vastlopen door een slecht functionerende arbeidsmarkt of onvoldoende aansluiting vanuit het onderwijs. Evenzeer moet worden voorkomen dat het verschil tussen winnaars en verliezers dusdanig groot wordt dat veel burgers hun talenten onvoldoende kunnen benutten of, nog erger, zullen verspillen omdat zij tegen hun wil aan de kant moeten blijven staan.

Voor de uitvoering van de aanbevolen systeemveranderingen is een gezamenlijke aanpak nodig. Het vraagt een sociaal-economische investeringsagenda met een onderscheid naar grote en kleinere stappen, waarmee de toekomst wat minder onzeker wordt dan nu alom wordt gevoeld.

Om dat te bereiken is herijking van de beleidsagenda noodzakelijk. Dit middellangetermijndadvies 'Toerusten en innoveren' zou geconcretiseerd kunnen worden in een Brabants akkoord, waarin

partijen een breed gedragen actieagenda voor de komende jaren vastleggen⁶⁸. Sociale partners (ondernemersverenigingen, mkb-netwerken, vakbonden) willen daarin hun verantwoordelijkheid nemen, maar er zijn veel meer partijen die mee kunnen doen. In ieder geval zijn dat de onderwijsinstellingen (funderend onderwijs, mbo-instellingen, hogescholen, universiteiten), de verschillende *economic boards*, de provincie, gemeenten, UWV, praktijkscholen en instellingen voor laaggeletterdheid. Mogelijk willen ook enkele bedrijven of instellingen zich aan een dergelijke afspraak verbinden.

Een dergelijk Brabants akkoord kan tevens dienen als basis voor een regiodeal met het kabinet (via het InterProvinciaalOverleg) op het domein sociaal beleid, arbeidsmarkt en onderwijs, met inbegrip van concrete afspraken over het opzetten van een regiofonds c.q. regiofondsen. Daarmee wordt de noodzakelijke extra ruimte gecreëerd om komende jaren effectieve stappen te zetten naar de ontwikkeling van een toekomstbestendig ecosysteem in Brabant.

5.2 Regiodeals

De uitvoering van het sociaal, arbeidsmarkt- en onderwijsbeleid is in Brabant georganiseerd op lokaal en regionaal niveau. Dichtbij burgers en bedrijven en dat moet vooral zo blijven. De arbeidsmarktregio's hebben het primaat, in wisselwerking met bedrijfsleven, gemeenten, onderwijsinstellingen en de *economic boards*. De regio blijft in onze visie voluit aan zet. Het is denkbaar een 'regio-seur' te benoemen, om het voortouw te nemen tot een Brabantse versnellingsagenda, die klein start en langzaam wordt ontwikkeld. Op deze wijze kunnen zinvolle suggesties worden uitgewerkt, variërend van het instellen van regionale centra voor beroep en loopbaan-*apk* tot het doorvoeren van hybride combinaties van leren en werken en pilots op het gebied van personeelsbeleid in transitie (P.I.T.).

In het kielzog van deze discussie zijn inmiddels twee regionale initiatieven genomen. In NO-Brabant is in februari 2018 een Regionaal scholingsakkoord '*Meters maken op Leren(d) Werken*' tot stand gekomen om voorzieningen aan te brengen voor laaggeschoolden. De gemeenten zijn initiatiefnemer en er wordt samengewerkt met onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties.⁶⁹ In ZO-Brabant wordt momenteel een *Brainport Talent- en Skills-akkoord* voorbereid (publicatie is voorzien voor juni 2018) dat zich anders dan in NO-Brabant meer expliciet richt op technologie- en ICT-functies en daarbij ook werkgevers en het onderwijs aanspreekt om een situatie van 'duurzame werkzekerheid' te realiseren. Het vernieuwende van dit akkoord zou kunnen zijn dat werkgevers zich expliciet verbinden aan de opgave hun eigen medewerkers een systematisch ontwikkelingsperspectief te bieden en dat onderwijsinstellingen zich verplichten tot permanente innovatie in de vormgeving van hybride leeromgevingen, dit in afstemming met het bedrijfsleven.

Voorwaarde voor de uitvoering van dergelijke afspraken is dat de overheid, bedrijven en onderwijsinstellingen zorgen voor een permanent monitoringsysteem, bijvoorbeeld in de vorm van regionale arbeidsmarktdashboards. Tevens is een structurele koppeling wenselijk met de gegevens van landelijke kenniscentra, waaronder de Stichting Samenwerking Beroepsonderwijs Bedrijfsleven. Met behulp van datascience (denk aan UWV of de Jheronimus Academy of Data Science (JADS)) kunnen de diverse bestanden en stromen digitaal verbonden worden. Dit vormt

68 We denken aan een termijn van 4-8 jaar, juist langer dan één bestuurstermijn om met voldoende continuïteit te werken aan succesvolle nieuwe samenwerkingsvormen, waarbij uiteraard periodieke bijstelling mogelijk is.

69 VNO-NCW heeft dit akkoord nog niet ondertekend, naar verluidt omdat men bang is dat afspraken over praktijkverklaringen, uiteindelijk zullen leiden tot een erosie van de kwalificatiestructuur.

de basis voor regionale pacten per werkveld. Uiteindelijk moet de impact van deze initiatieven worden vastgesteld, door aandacht voor valorisering en maatschappelijke benutting van de gekozen verbeteringen. Aan de hand van dergelijke inzichten kan de agenda worden bijgesteld als dat nodig is.

Belangrijk is dat er - ook in het kader van de regiodeal met het kabinet (zie hiervoor) - door alle partijen wordt gewerkt aan de totstandkoming van regiofondsen, door de beschikbare publieke en private fondsen (zowel landelijk als regionaal) aan elkaar te verbinden. Het verdient tevens aanbeveling dat de provincie Noord-Brabant voldoende fondsen vrijmaakt voor een uitwerking van de thema's en onderwerpen, zoals die in dit advies middels de 6 innovaties zijn benoemd. Hiervoor kunnen ook EU-regelingen worden onderzocht en benut.

5.3 Reflectie op het 'open proces'

Binnen BrabantAdvies is de Sociaal-Economische Raad (SER) Brabant - als onderdeel van BrabantAdvies - de trekker van dit advies 'Toerusten en innoveren'. De conceptversie van dit advies is in september 2017 unaniem geaccordeerd door SER Brabant en is nadien voorgelegd aan de andere provinciale raden van BrabantAdvies en Pact Brabant. Na deze accordering is een klein experiment van bestuurlijke vernieuwing uitgevoerd. Het rapport is niet meteen gepubliceerd en in de media gepresenteerd, maar is in een 'open proces aanpak' gepresenteerd bij enkele werkbesprekingen met bestuurders en ook zijn de resultaten teruggekoppeld naar de deelnemers aan de werkbijeenkomsten. Op deze wijze is onderwijsinstellingen, werkgevers, werknemers en andere partijen suggesties gevraagd met betrekking tot de mogelijke innovaties die in hoofdstuk 4 zijn besproken. Inmiddels zijn verschillende voorbeelden en werkwijzen van haalbare vernieuwingen verzameld die verder uitgewerkt kunnen worden. Deze inbreng uit het werkveld - bijvoorbeeld die over 'spelenderwijs leren' van de Young Professionals - is waar relevant meegenomen in de eindversie van dit rapport. Tevens is het in de afgelopen periode gekomen tot afstemming met aanpalende adviestrajecten, onder meer het door BrabantStad (provincie, steden) ingezette traject 'Kennis en Onderwijs in de Brabantse Toekomst'.⁷⁰ Voorts is overleg geweest met SER-initiatieven elders in het land, zoals het door SER Noord-Nederland gepresenteerde advies en vervolgadvis 'Het werkend alternatief'⁷¹.

Het is op het moment van schrijven onzeker op welke wijze het traject van de landelijke SER en OESO, in het kader van de nationale *Skills Strategy*, door het kabinet-Rutte 3 nader wordt uitgewerkt. Wat nu in Noord-Brabant mogelijk is - en inmiddels in deelaspecten uitgewerkt wordt in NO-Brabant of bij Brainport - hoeft zich niet teveel gelegen te laten liggen aan de landelijke herziening van de arbeidsmarkt of de sociale zekerheid. Als het voorliggend advies in Brabant kan dienen als een 'paraplurapport' waar diverse regionale innovaties aan worden verbonden die worden uitgewerkt met partijen in het veld, is al veel gewonnen.

70 Werkconferentie Kennis- en Onderwijs in de Brabantse Toekomst, 22 juni 2017, Verkadefabriek, 's-Hertogenbosch.

71 Het werkend alternatief voor Noord-Nederland, SER Noord-Nederland, februari 2017.



BIJLAGEN

Bijlage 1: Toelichting topclusters

Bron: www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/sterke-brabantse-clusters.aspx

1. Cluster Food & Nutrition

Brabant wil tot de slimste en duurzaamste agrofoodregio's van Europa behoren. Om dit te realiseren, daagt de provincie met het Innovatieprogramma Agrofood ondernemers en kennisinstellingen uit tot nieuwe initiatieven.

2. Cluster Life Sciences & Medische Technologie

Brabant heeft een goede combinatie van kennis en kunde op het vlak van medische technologie. De provincie maakt innovatie mogelijk met subsidieregelingen als 'OP-Zuid' en 'Pieken in de Delta'. Brabant is met name sterk in geneesmiddelenontwikkeling, medische technologie en biomedische wetenschap.

3. Cluster Maintenance

Maintenance omvat het onderhoud van dure hoogwaardige goederen en installaties en draagt bij aan verlaging van productiekosten, uitstoot van gasen en het verbeteren van duurzaamheid en veiligheid.

Het Dutch Institute World Class Maintenance is een samenwerkingsverband dat innovatie en samenwerking stimuleert tussen bedrijven en topsectoren, betrokken bij onderhoud van dure hoogwaardige goederen en installaties. De provincie stimuleert en financiert deze samenwerking samen met de provincies Zeeland en Limburg.

4. Cluster Logistiek

Noord-Brabant is een belangrijke logistieke regio, gelegen tussen wereldhavens Antwerpen en Rotterdam. Deze ligging maakt Brabant interessant voor de logistieke sector voor overslag, assemblage en doorvoer van goederen van en naar het Europese achterland. Met de logistieke agenda Brabant wil de provincie zijn strategische topositie verder versterken.

5. Cluster hightech maakindustrie

Binnen de hightech sector wordt de nadruk sterk gelegd op het blijven vernieuwen en innoveren van de producten. Om te komen tot innovatie dienen groepen van bedrijven samen te werken aan een eindproduct. De provincie en partners brengen bedrijven bij elkaar om dit te stimuleren.

6. Cluster Biobased Economy

De Biobased Economy is een economie die voor zijn energie en materialen niet meer afhankelijk is van fossiele grondstoffen, maar van groene grondstoffen ofwel biomassa. De provincie stimuleert de transitie naar deze nieuwe economie

Bijlage 2: Expertmeetings

In het voorjaar van 2017 hebben vijf expertmeetings plaatsgevonden. Onderstaand worden de deelnemers hieraan weergegeven.

Werkgevers en werknemers

VNO-NCW Brabant-Zeeland
Metaalsector FME
Bouwend Nederland
Vigor (loopbaancentrum EVC)
FNV
FNV
Vakbond De Unie
CNV

Kroese, Ellen
Donders, Frank
Meyboom, René
Hoeksema, Klaas
Hilhorst, Ria
Baden, Ron van
Meijs, Harry
Gool, Peter van

Onderwijs

Vmbo Connect College Echt, landelijke vo-raad Regio Zuid)
Praktijkonderwijs Brabant
MBO
voorzitter De Rooi Pannen
directeur Summa College
ROC De Leijgraaf
ROC West-Brabant, voorzitter
Wellant College
Fontys
Fontys, voorzitter
Fontys, Directeur Management, economie en recht
Avans
Avans, College van bestuur
HAS

Verjans, Raymond
Wolff, Fons de
Ierland, Peter van
Pheninckx, Tiny
Meijs, Hilde
Savelsberg, René van
Kastelein, Arjan
Moons, Annemarie
Pen, Cees-Jan
Meijer, Nienke
Oegema, Elke
Gehring, André
Zijderveld, Diederik van
Pouwels, Dick

Sociaal

wethouder Breda
wethouder Oss
wethouder Waalwijk
wethouder Tilburg
Brabants Besten
Van Spaendonck

Bie, Marianne de
Geffen, Kees van
Bakker, Ronald
Ridder, Erik de
Kok, Ton de
Goorberg, Petra van de

Provincie Noord-Brabant

provincie NB
provincie NB
provincie NB

Nispen, Edith van
Rosmalen, José van
Gils, André van

HR-experts

Van der Hoorn Buigtechniek
Bouwopleiding Mierlo
Fujifilm Tilburg
Simon Loos Wognum

Hoorn, Lars van der
Kessel, Pieter van
Reijssen, Jan van
Stam, Eric

BrabantAdvies/SER

SER Brabant

BrabantAdvies

BrabantAdvies

BrabantAdvies

BrabantAdvies

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Young Professionals Brabant

Meer, Marc van der

Dubbeldam, Leo

Santvoort, Marlie van

Groen, Alwin

Verhagen, Myrtille

Acquaah Arhin, Kwafo

Fleskens, Lotte

Huijbers, Anne

Korsch, Alice

Laan, Thijs

Lavrijsen, Mart

Mohammed, Ronan

Oever, Nena van den

Tips, Rob

Bijlage 3: uitvoeringsprogramma arbeidsmarkt provincie Noord-Brabant: Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019

Onderstaand is de aanpak beschreven zoals de provincie Noord-Brabant deze momenteel uitvoert volgens het bestuursakkoord. Bron: Provincie Noord-Brabant (2016, 15 maart). Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016-2019. Geraadpleegd op 21 november 2017, van www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/arbeidsmarkt.aspx

De Brabantse aanpak

De provincie máákt niet, de provincie maakt mogelijk. Zij kiest daartoe positie en zal in de praktijk in positie gebracht dienen te worden. Rollen die daarbij passen zijn agenderen, faciliteren, experimenteren en verbinden.

- Agenderen: Arbeidsmarktontwikkelingen moeten strategisch en programmatisch op de Brabantse agenda staan, op provinciaal niveau op het Triple Helix-overleg van Pact Brabant.
- Faciliteren: Met de regio's maken wij concrete afspraken over de te bereiken resultaten. Om regionale uitvoering mogelijk te maken worden de regio's ook financieel ondersteund.
- Experimenteren/kennis delen: Creëren van ruimte en resources in Brabant en Europa om te experimenteren met vernieuwende arbeidsmarktarrangementen in de vorm van proeftuinen en living labs.
- Verbinden: Partijen bij elkaar brengen en succesvolle inhoudelijke programma's opschalen zodat robuuste instrumenten en passende nieuwe uitvoeringspraktijken ontstaan die vernieuwing en versnelling op Brabantse schaal mogelijk maken.

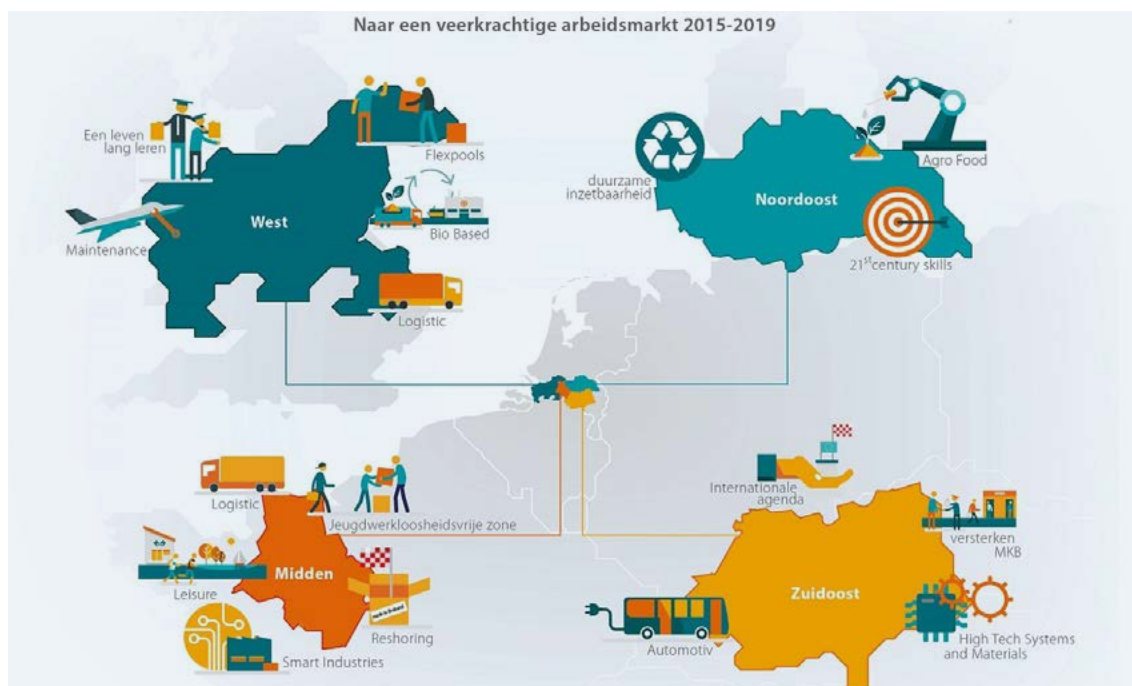
Het vraagt moed om duidelijk te maken dat de provincie geen eigenaar is van de arbeidsmarkt. Er is géén wettelijke taak, maar wel een groot belang. Dat legitimeert het nemen van verantwoordelijkheid. De provincie wil samen met de kernspelers tot heldere afspraken over de uitvoering komen.

Een vitale veerkrachtige Brabantse arbeidsmarkt staat al langer op de agenda van de provincie. Hieruit zijn de afgelopen jaren belangrijke bouwstenen voor een beproefde aanpak ontstaan. Deze aanpak verstevigen we waar nodig, waarbij we slimme verbindingen aangaan om grote slagen concrete slagen te maken. Om de versterking van de arbeidsmarkt aan te pakken, werken de relevante partijen in Brabant sinds enkele jaren intensief samen in Pact Brabant.

De partners van Pact Brabant staan samen voor een welvarend en economisch gezond Brabant. Een randvoorwaarde hiervoor is een stevige en flexibele arbeidsmarkt met een vanzelfsprekende arbeidsmobiliteit tussen sectoren. In zo'n arbeidsmarkt zijn bedrijven en mensen flexibel en nemen zij zelf verantwoordelijkheid; een arbeidsmarkt met de juiste mens op de juiste plek en met voldoende geschikt (geschoold) personeel; met werkgelegenheid die voldoende en divers is (met werkzekerheid boven baanzekerheid); een arbeidsmarkt waarin iedereen die redelijkerwijs economisch actief kan zijn, participeert.

Pact Brabant

Pact Brabant is het bestuurlijk overlegorgaan van ondernemers, onderwijs en overheid, de 3 o's. Aan deze bestuurlijke tafel wordt de gezamenlijke provinciale agenda voor de komende jaren afgestemd, waarbij de hoofdonderwerpen een bovenregionaal karakter hebben. Dit is ook het gremium waar het werkplan Pact 2016-2019 wordt ontwikkeld.



De regio's

De vier arbeidsmarktregio's zijn essentiële partners voor het mede vormgeven van het provinciaal beleid. In Brabant hebben alle regio's met betrekking tot de arbeidsmarkt een Triple Helix-samenwerking, die in regioprogramma's is vastgelegd. De regio's acteren in de haarvaten van de samenleving en zorgen voor uitvoering van die programma's. De provincie blijft een vinger aan de pols houden en gaat de komende jaren met de regio's verdiepend in gesprek om innovatie en afstemming te borgen, en de slagkracht in de uitvoering op te schalen.

De regio's zijn verschillend en hebben hun eigen prioriteiten en focus. Dat geeft onderstaande figuur weer, zowel naar arbeidsmarktthema's als prioritaire sectoren. De Human Capital Agenda's vormen daarbij een belangrijke brug in de verbinding van economie en arbeid.

De provincie kent vijf Provinciale speerpunten

In het bestuursakkoord zijn vijf speerpunten benoemd waarop we de komende bestuursperiode inzetten op het gebied van werkgelegenheid. Deze speerpunten geven, in samenhang met andere provinciale programma's, op integrale manier invulling aan een aanpak om de spanningen die de komende jaren gaan ontstaan te bestrijden en kansen tot vernieuwing te benutten.

- 1 Sociale innovatie/MKB versterking
- 2 Flexicurity
- 3 Onderwijs-arbeidsmarkt
- 4 Iedereen doet mee
- 5 Internationalisering

Co-creatie

Bij de vormgeving en uitvoering van het Arbeidsmarktbeleid worden actief partners uit de Brabantse praktijk betrokken, in samenhang met andere provinciale programma's (onder andere topsectoren), en staat verbinding met het Brabantse bedrijfsleven centraal. Daarnaast zijn inhoudelijk in het Bestuursakkoord vijf arbeidsmarkt ontwikkellijnen benoemd met een boven-

regionaal karakter. Met de aanpak van deze lijnen zal innovatie van het arbeidsmarktbeleid en de experimentele rol van de provincie vorm krijgen.

Door een inhoudelijke en organisatorisch samenhangende werkwijze te ontwikkelen wordt de arbeidsmarkt verder versterkt, kennis gedeeld en goede initiatieven opgeschaald.

Bijlage 4: Gebruikte literatuur

- Boogers M., P.J. Klok, B.Denters, (2016). Effecten van regionaal bestuur voor gemeenten: Bestuursstructuur, samenwerkingsrelaties, democratische kwaliteit en bestuurlijke effectiviteit, Enschede, TU Twente.
- BrabantAdvies (2017). Nxt Stps Brabant. De toekomstagenda voor Innovatie. 's-Hertogenbosch, BrabantAdvies.
- BrabantAdvies (2017). Advies 'MKB-plus faciliteit'.
- BrabantAdvies (2017). Filmpje expertmeetings, Toekomstperspectief onderwijs en arbeidsmarkt.
- BrabantAdvies, SER Brabant (2017), Sociaal-Economisch Beeld Brabant. 's-Hertogenbosch, BrabantAdvies.
- BrabantKennis (2017), Brabant en de robot: samen op weg. Tilburg: BrabantKennis.
- Buisman, M. & R. van der Velden (2017). De toekomst van vakmanschap, Amsterdam/ Maastricht: Kohnstamm Instituut/ ROA.
- Commissie-Sap, Commissie-Vraagfinanciering MBO (2017). Doorleren werkt. Den Haag: Ministerie OCW.
- De Nationale Denktank (2016). Samen leren: tien oplossingen voor het beroepsonderwijs van de toekomst. Den Haag: Wilco Art Books.
- Dochy, F. (2015). High impact learning anno 2022: model voor de toekomst – Over aanpak en sturing. In R.in 't Veld (red.), 'De echte dingen. Essays over de kwaliteit van onderwijs'. Amsterdam: Gopher BV.
- European Commission (2015), the Open Innovation 2.0 Yearbook.
- Evers, G. en T. Wilthagen (2007). De toekomst van de arbeidsrelatie, een essay over wederkerig. risicomanagement. Assen: Van Gorcum/ SMS.
- Financieel Dagblad, *Nederland terug als gidsland sociaal ondernemerschap*, 14 oktober 2017
- Fouarge, D. (2017), Veranderingen in werk en vaardigheden. Oratie. Universiteit Maastricht.
- Hartog, J. & H. Maassen van den Brink (Eds.) (2007), Human Capital: Advances in Theory and Evidence. Cambridge: Cambridge University Press
- Hemerijck A.C. (2017) 'The uses of social investment', Oxford: Oxford University Press.
- Hemerijck A.C., & Meer, M. van der (2016). Nieuw Nederlands polderen: van brede sociale akkoorden naar 'ad hoc' hervormingscoalities. In M. Keune (Red.), Nog steeds een mirakel? De legitimiteit van het poldermodel (pp.167-196). Amsterdam University Press.
- Inspectie SZW (2016). Werk aan uitvoering, Den Haag,
- Inspectie van het Onderwijs (2017). De staat van het onderwijs 2015-2016. Utrecht: Inspectie van het Onderwijs.
- Josten, E.V.H. (2012). Vraag naar arbeid. Den Haag: Sociaal Cultureel Planbureau.
- Keizer, A., A. Stickers, H. Heijmans, R. Carsouw, W. Van Aanholt (2016), Scaling the impact of the social enterprise sector, Amsterdam: McKinsey.
- Kervezee (2016), Anders kijken, anders leren, anders doen. Grensoverstijgend leren en opleiden Bijlagen 53 in zorg en welzijn in het digitale tijdperk.
- Kirchner, P. (2017). Het voorbereiden van leerlingen op (nog) niet bestaande banen. Heerlen: Open Universiteit.
- Klink, A., 'Toerusting in de Arena van de Gezondheidszorg. Waarom kostenbesparende innovaties de zorg vaak duurder maken' in dubbeloratie met
- Anton Hemerijck 'De Toerustingsimperatief en de Eurocrisis' op de Vrije Universiteit, oktober 2012.
- MBO Raad, (2015), MBO in 2025, Woerden: MBO Raad.
- Meer, M. van der en R. van de Aa, (2017). Educatie in Noord-Brabant. Een verkenning van beleid, visie en strategie. Tilburg: Reflect.

- Meer, M. van der, (2017). Naar een lerend bestel in het mbo. Den Haag: NRO.
- Ministerie van Algemene Zaken (2012). Regeerakkoord: 'Bruggen slaan'. Den Haag: Ministerie van AZ.
- Ministerie van Algemene Zaken (2017). Regeerakkoord: 'Vertrouwen in de toekomst'. Den Haag: Ministerie van AZ.
- Ministerie van OCW (2016a) Toerusten en verbinden. Den Haag: Ministerie van OCW
- Nussbaum, M. (2011). Creating Capabilities. The Human Development Approach. Cambridge, Ma: Harvard University Press.
- NRC, Wederopstanding dankzij de erfenis van Philips, 3 november 2017
- OESO/ SER (2017). OECD skills strategy: diagnostic report The Netherlands. Parijs: OESO.
- PBT (2016). Forum beroepsonderwijs: verbindende vooruitzichten beroepsonderwijs. Den Haag: PBT.
- Provincie Noord-Brabant (2016, 15 maart). Naar een veerkrachtige arbeidsmarkt 2016 - 2019. Geraadpleegd op 21 nov. 2017, van www.brabant.nl/dossiers/dossiers-op-thema/economie-en-werk/arbeidsmarkt.aspx
- ROA (2015). De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep tot 2020. ROA-R 2015/6. Maastricht: ROA.
- ROA, De arbeidsmarkt naar opleiding en beroep in 2022, Maastricht, 2017.
- Sabel, C.F. (2004). Beyond principal agent governance, experimentalist organizations, learning and accountability. In E. Engelen & M. Sie, De staat van de democratie, de democratie voorbij de staat, pp. 173-196. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- SCP, Sociaal- en Cultureel Planbureau (2015). De onderkant van de arbeidsmarkt. Den Haag: SCP.
- Sen A., (1999). *Development as freedom*. Oxford University Press.
- SER (2015), Sociale ondernemingen: een verkennend advies, Den Haag: SER.
- SER (2017). Leren en ontwikkelen tijdens de loopbaan. Den Haag: SER.
- SER (2017). Regionaal samenwerken, leren van praktijken. Den Haag: SER.
- SER Noord Nederland (2017). Het werkend alternatief voor Noord-Nederland, Groningen: SER Noord Nederland.
- Telos (2015), Duurzaamheidsbalans 2014, Tilburg: Telos.
- Telos(2016), Sociale Veerkracht in Brabant, Tilburg: Telos.
- UWV (2017). Arbeidsmarktprognose 2016-2017, Amsterdam: UWV.
- Veer, J. van der, M. van der Meer, & A. Hemerijck (2014). De toerusting over de levensloop: een beschouwing over institutionele herijking in het beroepsonderwijs, 's-Hertogenbosch: ecbo.
- Vermeulen P., (2017). Vertrouwen in Veerkracht, Tilburg: PON.
- World Economic Forum (2016) The Future of Jobs Employments, Skills and Workforce Strategy for the Fourth Industrial Revolution.
- WRR (2013). Naar een lerende economie. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2017). De val van de middenklasse. Het stabiele en kwetsbare midden. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- WRR (2017), Weten is nog geen doen, Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Zhao, Y. (2012). World class learners- educating creative and entrepreneurial students. Thousand Oaks: Corwin/ Sage.

Colofon

Auteurs

Marc van der Meer

*lid SER Brabant en bijzonder hoogleraar
onderwijsarbeidsmarkt bij ReflecT, Tilburg
Law School en het Centrum Arbeidsverhoudingen
Overheidspersoneel*

Leo Dubbeldam

directeur BrabantAdvies

Alwin Groen

*beleidsadviseur BrabantAdvies / secretaris SER
Brabant*

Marlie van Santvoort

*beleidsadviseur BrabantAdvies / secretaris SER
Brabant*

Young Professionals Brabant

Uitgave

BrabantAdvies

*Brabant Advies adviseert over de belangrijkste
thema's die in Brabant spelen. Van natuur tot
economie, van gezondheid tot arbeidsmarkt.
De adviezen helpen de politiek en het bestuur
om keuzes te maken. Daarmee stimuleert
BrabantAdvies de ontwikkeling van Brabant
en haar inwoners.*

Brabantlaan 3

5216 TV 's-Hertogenbosch

info@brabantadvies.com

www.brabantadvies.com

t. 073 303 02 86

's-Hertogenbosch, mei 2018