

Woensdag 20 november 2019, Automotive Campus Helmond

Verslag Congres Pact Brabant: Talentontwikkeling

Inleiding

Bij aanvang van het congres heeft gastspreker Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar onderwijsarbeidsmarkt, een inspirerende inleiding gegeven op het thema. Een belangrijk element uit zijn inleiding over het ontwikkelen van individueel talent werd zichtbaar gemaakt met dit beeld:



Maar tegelijkertijd maakte hij ook duidelijk dat het individu het niet alleen kan. Dat het gaat om een verbindend samenspel van een viertal niveaus: individu, organisatie, regio en landelijk. In dat complexe samenspel kan een Leven Lang Leren cyclus ontwikkeld worden, waarbij leren verandert:

- van Individueel lineair ontwikkelen naar Leren als cyclisch proces
- dus: Reflectie zelf organiseren incl. vreemde ogen dwingen
- verdiepen, versnellen, verbreden: Action learning

Met een samengaan van sociale innovatie, sociotechniek en sociaal-constructivistisch werken!

Zijn slotopmerking is: Een lerend, zich vernieuwend systeem veronderstelt experimenteerruimte en systematisch terugkoppeling. En ook: 'vakmensen en bewust vertrouwen'

De werkgroepen

Vervolgens zijn de deelnemers in werkgroepen verdeeld over 8 tafels met specifieke opdrachten aan de slag gegaan volgens de BHAG methode (Big Hairy Audacious Goal). Een sterke BHAG is de stip op de horizon die mensen inspireert en in beweging krijgt.

Slot congres

Voorafgaand aan de plenaire terugkoppeling uit de werkgroepen heeft directeur van Automotive Campus, de heer Lex Boon, verteld waar de Automotive Campus voor staat. Op deze campus wordt op 3 hoofdthema's in triple helix verband samengewerkt: SmartMobility, GreenMobility en Onderwijs. De partners zijn fysiek op de campus aanwezig, hebben er kantoren. Ook kennisinstellingen (TU, NO, MBO, HBO) zijn er vertegenwoordigd die er trainingen en cursussen verzorgen. Dankzij de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen en bedrijven binnen en buiten de campus komt op deze plek de nieuwste generatie technici, engineers en onderzoekers tot bloei. Professionals met precies die kennis en skills die de sector nu en in de toekomst nodig heeft. De samenwerking en kennisdeling gebeurt niet vanzelfsprekend (concurrentievrees) maar vereist een gezamenlijk doel, vertrouwen en doorzettingskracht, hetgeen vooral de jongere startups en de studententeams ook laten zien. Zodat er succesvolle verbindingen met de hightechtop van Nederland en met andere sectoren, zoals ICT, energie en infrastructuur, kunnen ontstaan. Deze kruisbestuiving werkt innovatie in de hand. En samenwerkingsverbanden die ervoor zorgen dat ideeën sneller kunnen worden omgezet in de technologieën van de toekomst.

Conclusies en stappen voor het vervolg

Vervolgens is de opbrengst van de verschillende tafels collectief gedeeld. Verdeeld over 7 tafels is gewerkt aan vier opdrachten. Tafel 1 heeft onder voorzitterschap van Martijn van Gruijthuijzen het provinciaal Actieplan Arbeidsmarktbeleid 2020-2023 besproken.

Opdracht 1. Hoe gaan Brabantse medewerkers een leven lang leren?

Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat Brabantse medewerkers hun leven lang leren en daarbij:

- *plezier in het leren hebben*
- *van hun fouten mogen leren*
- *leren in een cultuur van innovatie?*

We stellen onszelf in Brabant een gewaagd doel (BHAG):

- *In 2022 besteden 25% van alle Brabantse organisaties een vijfde (20%) van hun werktijd aan leren voor medewerkers*

Tafel 2, voorzitter Lars van der Hoorn:

Het gaat goed in Brabant, er gebeuren al veel goeie dingen, Brabant is een voorbeeld voor andere provincies. Doch uit onderzoek blijkt dat 78% van de werkenden ontevreden is over de plek waar hij/zij nu werkt. Wat kunnen we daaraan doen?

-> Werk: nieuwe methoden zoeken, in dialoog met medewerkers; als organisatie helder zijn in de doelstelling waar medewerkers zich aan kunnen committeren; en stoppen met een functiehuis en functioneringsgesprekken;

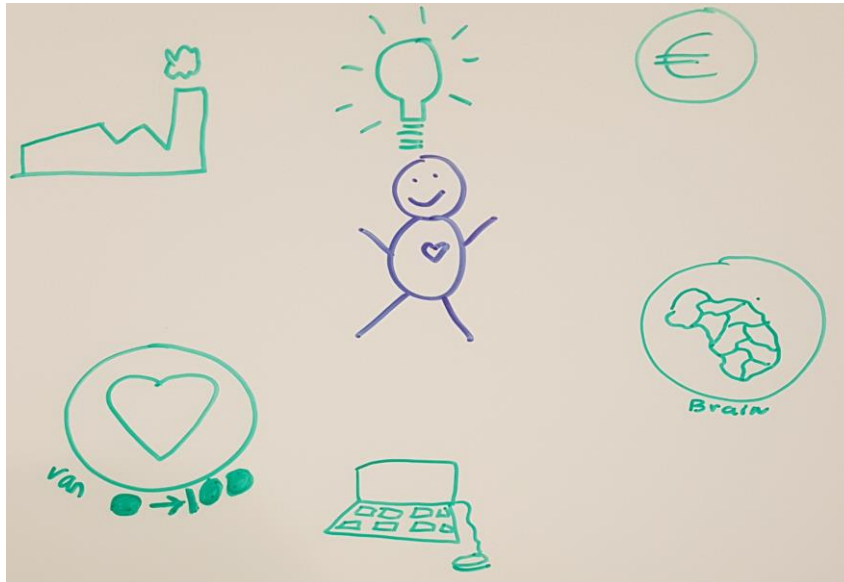
-> Onderwijs: Voorleven (kwaliteit) – doorleven (manier van werken) – doen (afmaken) !

Op korte termijn: heldere doelstellingen formuleren en mensen coachen en begeleiden

Op langere termijn: is een andere vorm van onderwijs gewenst en daarvoor nu plannen ontwikkelen; meer inzetten op het gezamenlijk werken aan oplossingen voor (maatschappelijke) problemen; leerlingen en ook op de mensen op de werkvloer daarbij coachen.

Tafel 5, voorzitter Ton de Kok:

Relatie tussen de continuïteit en ontwikkeling van het bedrijf en de ontwikkeling en het arbeidzame



leven van de werknemers. Een leer- en ontwikkelcultuur bewerkstelligen m.b.v. ambassadeurs (uit overheid en ondernemers). In dit plaatje staat de ontwikkeling van de mens centraal: het lampje staat voor: zelfregie, bewust zijn van input, de verantwoordelijkheid voor je eigen ontwikkeling, van 0-100 jaar/ 0-100%; met voorwaarden en

ondersteuning en aansluiting arbeidsmarkt. Het vereist motivatie, brains, en € voor scholing en het faciliteren van training en coaching.

I.p.v. leven lang leren -> leven lang ontwikkelen. D.m.v. training on the job (i.p.v. 20% van de werktijd aan leren besteden zoals in de doelstelling is geformuleerd). APK-keuring elke 4 jaar op ontwikkelingsbehoefte. Daarmee willen we het MvG-effect bereiken (Martijn van Gruijthuisen-effect).

Opdracht 2. Hoe krijgen en behouden Brabantse bedrijven voldoende personeel?

Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat Brabantse bedrijven hun magneetwerking op de arbeidsmarkt vergroten en daarbij:

- aansluiting vinden bij jongeren (generatie Y e.a.)
- oudere medewerkers betrekken
- rekening houden met medewerkers die andere taken (van bijv. zorg thuis) hebben?

We stellen onszelf in Brabant een gewaagd doel (BHAG):

- Hoe zorgt een Brabants bedrijf (organisatie) binnen twee jaar voor een dusdanige reputatie op de arbeidsmarkt dat hun vacatures vervuld worden n.a.v. open sollicitaties?

Tafel 6, voorzitter Ronald Bakker; verslag secretaris Rob Koolen:

- Magneetwerking -> Vergroot je actieradius om meer personeel te kunnen werven; grotere schaal waarop je zoekt (en dus ook samenwerkt, bv. onderwijsinstellingen)
- Nuanceer groot en klein bedrijf: kleine MKB-er heeft een aantrekkelijke bedrijfscultuur
- Ben maatschappelijk betrokken en actief en toon dat (employer branding: sponsoring voetbal, maar ook aannemen met mensen met arbeidsbeperking dat toont goed werkgeverschap – mocht mij iets gebeuren, in deze herberg is altijd plaats voor me!)

- Werven en behouden doe je door ontwikkelperspectief te bieden aan werknemers en een goede werkcultuur te bieden
- Toon wat je doet, ben trots en zet de poorten open!
- Maak gebruik van onbenut arbeidspotentieel
- Ga meer collectief werven samen met andere bedrijven; schaal het op naar bedrijfsterreinniveau; maak gebruik van alle reacties op vacatures door wat je zelf niet benut aan te bieden aan collega bedrijven
- Kijk anders naar beschikbare talenten, niet alleen naar vakdiploma, maar naar competenties, het DNA van de persoon; biedt kansen en ontwikkel die competenties
- Zet tevreden medewerkers in als ambassadeur van je bedrijf
Zorg voor de ontwikkeling van je imago waarin je kansen biedt en zorg dat medewerkers die ook uitventen;
- Goed werkgeverschap is ook ruimte bieden voor zorgtaken thuis en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden; moet onderdeel zijn van de bedrijfscultuur;
- Best practices: er zijn volop bedrijven die goed en succesvol bezig zijn, verzamel die voorbeelden en zet ze in de etalage;
- Biedt begeleiding of coaching bij de overdracht van succesvolle praktijken, zodat ze navolging kunnen krijgen en worden geïmplementeerd bij andere bedrijven;
- Hoe vergroten we de koek aan talenten: door slimmer te delen, bedrijven moeten ook een andere mentaliteit ontwikkelen, beïnvloeden en ondersteunen met een campagne “Brabant trots op talent”;
- We hebben een andere manier van denken nodig t.a.v. het ontwikkelen en inzetten van mensen;
- Maak connectie tussen mensen die langs de kant staan en (wel) wat willen naar hun gedroomde beroep door hun talent te identificeren en op te tekenen in termen van concrete kwaliteiten;
- Kijk naar de omgeving van expats, waar de spouse veelal een onbenut (internationaal) talent is;
- Talent moet trots zijn op bedrijf om daar te (willen) werken – identificatie met het bedrijf;
- Drempels wegnemen bij / voor werkgevers (bv. ziektekostenrisico) om talent te kunnen aannemen;
- Bedenk iets unieks:
 - Om braindrain terug te dringen, organiseer je aandacht, etaleer je mogelijkheden die Brabant te bieden heeft op onorthodoxe plekken, zoals de Zuidas (veel traffic, veel hoogopgeleid talent dat daar werkt, zorgt voor reuring);
 - Concreet voorbeeld is “Heusden Young Talent” een evenement waar lokale, regionale bedrijven zich manifesteren met maatschappelijke opdrachten / uitdagingen waarop studenten worden uitgenodigd / uitgedaagd. Studenten worden gekoppeld aan meerdere werkgevers die hen coachen en het oogmerk is om te voorkomen dat het talent de regio verlaat;

Hoe zorgt een Brabants bedrijf binnen twee jaar voor een dusdanige reputatie op de arbeidsmarkt dat al hun vacatures worden vervuld n.a.v. open sollicitaties?

Is niet expliciet aan de orde geweest, mede vanwege tijdgebrek!!

Tafel 7, voorzitter Jeannet Verhoeven; verslag secretaris Nicole Westerterp:

Welke visies zijn er op talent?

- Bedrijfsleven in Brabant wordt veelal gedomineerd door het MKB. Daar is vaak weinig kennis over HCA, strategisch arbeidsmarktbeleid en er is onderling veel concurrentie. Het zou mooi zijn om in dit versnipperde veld meer in samenhang te kunnen benaderen en samen acties op te pakken. Dat is vaak lastig om het MKB elkaar ziet als concurrenten (soms als concullega's) en hun prioriteiten vaak anders liggen.
- Om talent te kunnen aansporen (zowel werkzoekend als reeds werkend of in een andere levensfase) is het belangrijk om een sterk netwerk van samenwerkende partners te hebben. Voor deze samenwerking is het vaak van belang om te 'ontketenen'.
- In aanleren van talent is het ook van belang om mensen te helpen ondernemerschap te tonen en hun aangeleerde hulpeloosheid af te leren waar mogelijk.
- Het is lastig om talent te sturen. Zeker de verschillen in beschikbaarheid van talent tussen de steden en dorpen is groot. Daarom is het ook belangrijk om naar talent te kijken vanuit een economisch oogpunt.
- Bij talent ligt nog vaak de focus op bijvoorbeeld jongeren, maar ook de oudere werkenden en werkzoekenden zijn belangrijk in het duurzaam inzetbaar houden van talent.

Voor het krijgen en behouden van voldoende personeel is het belangrijk om:

- Meer aansluiting te zoeken bij de wensen van generatie Y (betrek zo ook meer in de beleidsprocessen, projecten, programma's, etc.).
- Ook de wensen en verwachtingen van oudere werknemers in kaart te brengen.
- Rekening te houden met de werk & privé balans van je medewerkers.
- Niet te lang in beleidsprocessen te blijven hangen maar ga over tot actie, ga echt iets doen.
- Het leven lang ontwikkelen en leren is altijd belangrijk (niet alleen in bepaalde levensfasen). Leren en ontwikkelen doe je formeel (bijvoorbeeld op school) maar ook informeel.
- Verschillende samenwerkingspartners actiever met elkaar te laten samenwerken (bijvoorbeeld de O&O-fondsen en bedrijven in verschillende branches).
- In te zetten op onbenut arbeidspotentieel. Dat zijn zowel de families van de expats, als de mensen die parttime werken en meer willen werken, etc. Daarbij is het voor arbeidsmigranten ook van belang om hen echt op te nemen in de samenleving waarbij het belangrijk is dat zij de Nederlandse taal spreken.
- Meer van goede voorbeelden zoals 'open hiring' te leren (liefste in gezamenlijkheid leren en verder uitrollen in Brabant).
- Op Brabantse schaal een aantrekkelijk woon-, werk- en leefklimaat te creëren voor alle generaties en alle soorten talent.
- Om te kijken hoe de 'uitersten' stad – dorp, Brabant – Nederland en individuele bedrijven – samenwerkingsvormen van bedrijven verder kan onderzoeken en uitdiepen en hierop een korte termijn doe-agenda voor kan opstellen.

Opdracht 3. Hoe benutten we het onbenut talent van niet-werkenden?

Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat niet-werkenden deel gaan nemen aan het arbeidsproces en daarbij:

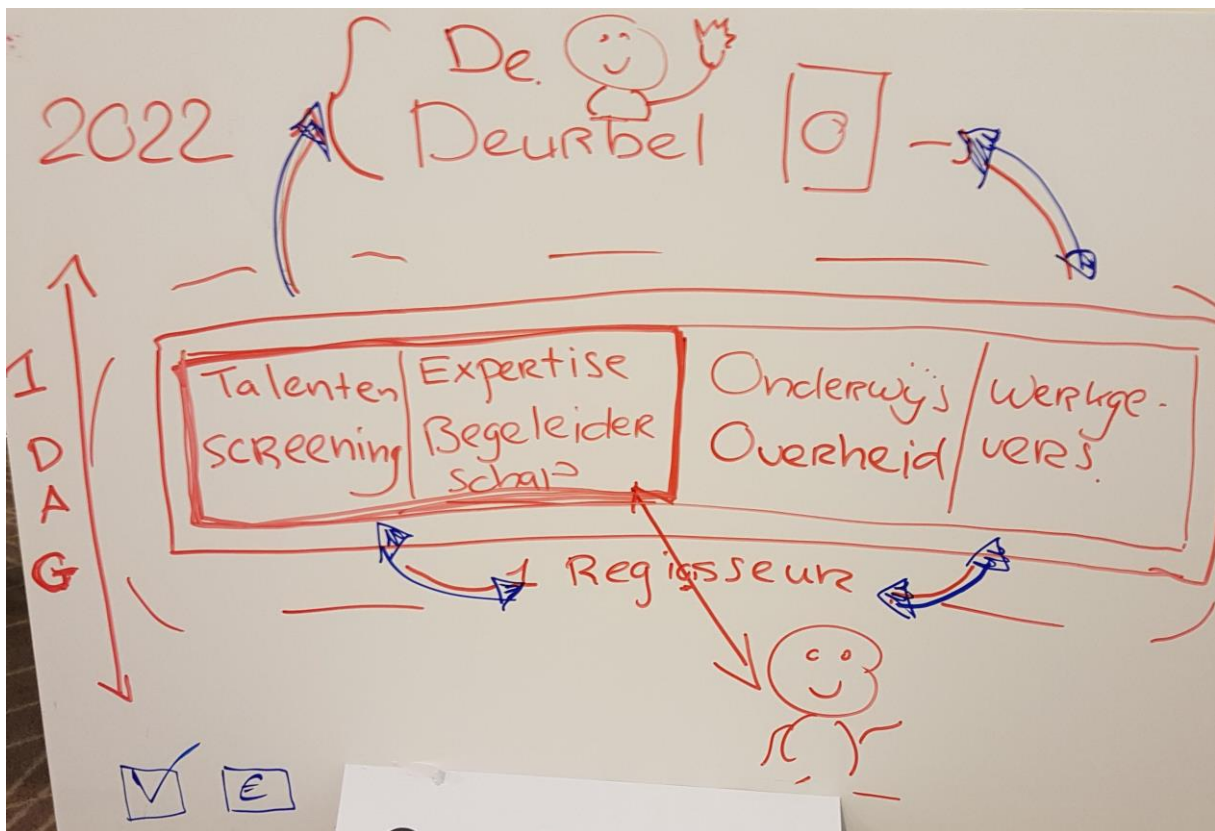
- onbenut talent voor minimaal 60% van de tijd aan het werk is
- onbenut talent wordt opgeleid op MBO2 niveau
- voor dit talent een vaste begeleider is?

We stellen onszelf in Brabant een gewaagd doel (BHAG):

- In 2022 worden 100 onbenutte talenten per dag gescreend en geplaatst bij bedrijven/organisaties

Tafel 8, voorzitter Ron van Baden, secretaris Marion de Rooij-Driessen:

Deze tafel voert een act op waarbij een 'onbenut talent' laat zien waar hij als serieuze werkzoekende zoal tegenaan loopt, de vele loketten met hun regelingen die niet kijken naar zijn kwaliteiten waardoor de deur naar de arbeidsmarkt dicht blijft. In 2022 willen ze het zo geregeld hebben dat deze 'onbenutte talenten' wel worden geholpen. Deze werkzoekenden kunnen gebruik maken van de zgn. deurbel, d.w.z. een voorziening / een regisseur die heel praktisch met de persoon meekijkt naar wat nodig is om in aanmerking te komen voor een baan, hem of haar begeleidt naar een baan, maar ook de werkgever waar nodig faciliteert, zo nodig zorgdraagt voor extra middelen. Leiderschap wordt begeleiderschap, d.w.z. er is oprechte aandacht en hulp voor de werkzoekende en diens potentiële werkgever.



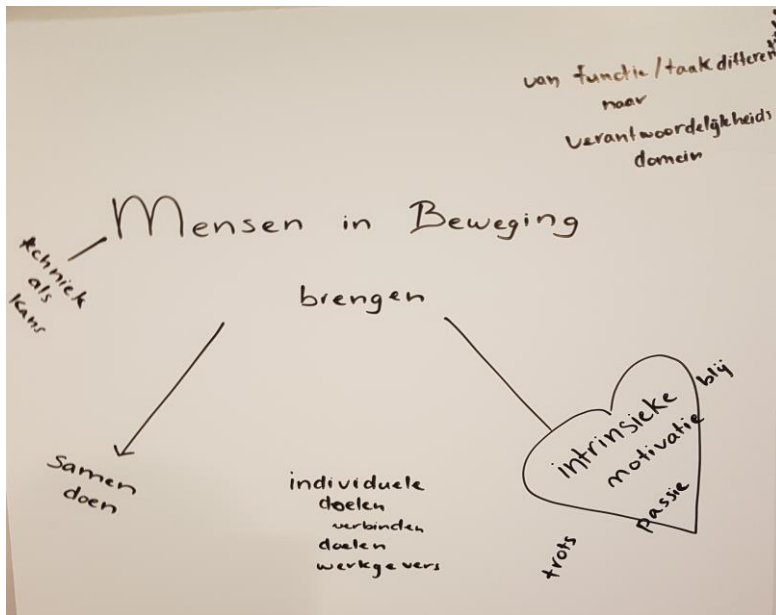
Tafel 3, voorzitter Esmah Lahlah, verslag secretaris Patty Claassens:

- Het uitgangspunt moet zijn dat iedereen een talent heeft
- Belangrijk dat onderwijs oog heeft voor talent van kinderen – wat wil je doen? Waar wordt je blij van? Hier kunnen werkgevers aan bijdragen door (snuffel)stages e.d. aan te bieden. Hybride leeromgevingen zijn hier ook goed voor geschikt.
- Onderwijs en werkgevers moeten kijken naar wat mensen wel kunnen, niet wat ze niet kunnen (Van een 8 een 10 maken, niet van een 4 een 6).
 - Hier helpen open badges, deelcertificaten, evc ed bij en niet diploma of CV centraal stellen
- Werkgevers moeten niet naar functies kijken maar naar domeinverantwoordelijkheden
- Hoe stimuleren we mobiliteit door mensen in beweging te krijgen? Voor mensen moet er een duidelijk punt zijn waar zij terecht kunnen met ontwikkelvragen
- Om tot een duurzame verbinding tussen werkgever en werknemer te komen is het belangrijk de doelen van het individu te matchen met de doelen van de organisatie (ipv met een subsidie iemand naar een kortdurende plaatsing te begeleiden)
- Belangrijk om als overheid (en werkbedrijven) reëel te zijn over wat de ondernemer kan doen (alles regelen voor ‘op de werkvloer’) en welke verantwoordelijkheid bij bv maatschappelijke organisaties zit, mensen arbeidsfit laten starten bij een organisatie
- De overheid kan daar een belangrijk vangnet in zijn. Een ondernemer loopt een zeker risico wanneer de deuren worden opengesteld voor mensen met problematieken waardoor zij een tijd niet hebben gewerkt. Wat kan de overheid daarin betekenen?
- Ondernemer kan dit stimuleren door Open Hiring of een initiatief zoals het Werkgelegenheidsplan van Philips (een plek om ‘te proberen’ en te ontdekken wat jouw talenten zijn).
- We zien technologie als een kans om meer mensen hun talent in te laten zetten (denk aan [Amsfors](#) - inzet van Smart Beamer, inzet van de hololens, exoskeloton)
- Belangrijk is mensen van werk naar werk te begeleiden ipv eerst uit te laten vallen

Een cri de coeur van één van de deelnemers: "Er werd gesproken over komen tot een doe-agenda in een van de pitches. Toen dat gezegd werd dacht ik: volgens mij zitten in deze ruimte meer dan 20 doe-agenda's bij elkaar. Het gaat niet om meer doen, het gaat om verbinden wat wij doen. Laten we kritisch zijn op waar uitvoering op regio-overstijgend niveau handiger/beter/sterker is dan uitvoering in de arbeidsmarktregio."

Onderstaand plaatje is toegelicht door 2 werkgevers.

- Mensen uitdagen, dan komt een talent tot ontplooiing, dan krijg je mensen in beweging. Op welke manieren ze in beweging krijgen? Uitlokken, aandrijven? Of op een slimme manier: door waardering te tonen voor elk talent. Niet in functies, maar in taken/verantwoordelijkheden denken. Aangeven wat het doel is van iemands taak. En motiveren zodat iemand blij is met die taak, en trots is dat hij er werkt.
- Verantwoordelijkheid van werkgevers is veel eerder in te stromen op de scholen, door snuffelstages etc. aan te bieden, door te kijken waar kinderen/leerlingen gelukkig van worden, daarin groeien ze, daar worden ze succesvol in.



Opricht 4. Hoe zorgen we dat parteel werk mogelijk wordt?

Wat is er nodig om ervoor te zorgen dat medewerkers mobiel zijn op de arbeidsmarkt en talenten ontwikkelen die hen geschikt maken voor ander werk zodat:

- Docenten parteel aan de slag gaan in bedrijven en vice versa
- ZZP-ers tevens een baan hebben in loondienst en vice versa
- Banen ruimte bieden voor taken van zorg thuis?

We stellen onszelf in Brabant een gewaagd doel (BHAG):

- In 2022 is het voor 25% van alle werknemers in Brabant mogelijk om parteel op een andere plek/in een combi-baan te werken.

Tafel 4, voorzitter Kees van Geffen, verslag secretaris Martijn van Buuren:

Aan deze tafel werd het nut van parteel werken niet echt gezien. Bedrijven hebben behoefte aan werknemers met focus voor het bedrijf waar zij werken. Parttimers heeft men liever niet, zo gaf met name Cor van de Ven aan. Daarna is vooral ingezoomd op het mobiel maken van mensen op de arbeidsmarkt en het ontwikkelen van talent.

Oplossingen:

- Er moet een persoonlijk ontwikkelbudget komen voor iedereen. Dit ontwikkelbudget moet door mensen naar wens aan opleidingen / ontwikkeling besteedt kunnen worden. Het budget moet gevuld worden door het Rijk, werkgevers en werknemers.
- Onderwijs/docenten en bedrijven/werknemers maken beide tijd vrij om kennis en expertise met elkaar te delen, zonder dat hiervoor contracten worden aangegaan. Men blijft volledig in dienst bij het onderwijs of bedrijf.
- Scholing moet meer op de werkplek of in samenwerking met bedrijfsleven worden vormgegeven. Theorie en praktijk meer met elkaar verbinden, bv via bedrijfsscholen.

Laatste observaties

Op het eind van het congres werden nog enkele observaties door Marc van der Meer met ons gedeeld:

- De VAR houdt nog even de regels in de gaten, maar voor talentontwikkeling heb je niet zoveel regels nodig, er kan meer dan je denkt.
- Dat bleek ook vanochtend: er is hard gewerkt, het zoemde tot de wekker ging
- Ook is er besproken dat er risico's zijn op de arbeidsmarkt, die ongelijk zijn verspreid. Dat is maar al te waar; daarom moet het Pact er alles aan doen om die risico's te inventariseren en aan te pakken. Er is een beweging nodig.

Drie inhoudelijke punten:

- Persoonlijk niveau: het gaat om een zoektocht naar verborgen talent, uitdaging, waarderen van mensen, denken in verantwoordelijkheden. De tophockey-trainer Marc Lammers zei wel eens: maak niet alleen van een 4 een 6, maar ook van een 8 een 10. Dat geldt natuurlijk ook voor Noord-Brabant. Maar het is m.i. niet voldoende alles te verwachten van het individu. En alleen een persoonlijk ontwikkelingsbudget is niet voldoende. Je hebt ook een coach nodig, er moet een team omheen staan, het gaat om organisatie, om de regio en soms ook landelijk beleid.
- Er is in de pitches gesproken over functiebeoordeling en over functiewaardering. We gaan steeds meer toe naar rollen die mensen vervullen op de arbeidsmarkt. Ik denk niet dat dat zonder een vorm van ijking kan, om willekeur te voorkomen, maar ik denk wel dat de literatuur steeds vaker laat zien dat zaken als 'feedback' geven of afrekenen als het om beoordelen gaat, contraproductief kunnen zijn. Het wordt steeds meer duidelijk dat het aangrijpen op een of twee gebeurtenissen op een schaal van 1-5 uit te drukken leidt tot misverstanden en niet zelden tot frustraties. Het is beter om een continue dialoog te organiseren op de werkvloer.
- Er is gesproken over korte termijn en lange termijn effecten. De toekomst begint vandaag en om hem te begrijpen helpt het om ook naar gisteren te kijken. Een benadering is die van de prognose en doortrekken van de lijnen naar de toekomst. De andere trend is die van verschillende scenario's naast elkaar. In welk scenario je wilt zitten wordt mede bepaald door het benutten van de technologische mogelijkheden. Dan gaat het om het innovatief vermogen van mens en organisaties, zijn of haar creatieve vermogen en zijn of haar prestatievermogen. Dat komt allemaal bij elkaar in talentontwikkeling van mens en organisatie. En dus ook van de regio en de provincie.
