



Regionale samenwerking leren en werken

Onderzoek in drie regio's, in opdracht van de
Commissie macrodoelmatigheid mbo

2 september 2022

PROOF Adviseurs BV

Postbus 2704

3000 CS Rotterdam

info@proofadviseurs.nl

(+31)850471007

proofadviseurs.nl

rabo NL43RABO0303425660

btw NL8550.87.250.B01

kvk 63089068

Colofon

Titel: Regionale samenwerking leren en werken
Auteurs: Henk Bakker, PROOF Adviseurs
Susanne de Zwart, Berenschot
Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs
Thijs van den Berg, Berenschot
Datum: 2 september 2022

Uitgegeven door PROOF Adviseurs en Berenschot, in opdracht van CMMBO.

Inhoud

Management samenvatting.....	4
1. Inleiding	14
1.1. Aanleiding en context van het onderzoek	14
1.2. Vraagstelling	14
1.3. Onderzoeksaanpak.....	15
1.4. Leeswijzer	16
2. Uitdagingen leren en werken inwoners en bedrijven.....	17
2.1. Algemeen	17
2.2. Achterhoek.....	17
2.3. Zeeland	17
2.4. Zuid-Limburg.....	18
3. Basisinfrastructuur samenwerking leren en werken.....	19
4. Werking van de samenwerking leren-werken in de praktijk.....	22
5. Publieke waarde mbo in de samenwerking leren en werken	27
5.1. Publieke waarde mbo leren en werken.....	27
5.2. Legitimiteit	30
5.3. Positionering en organisatie.....	32

Management samenvatting

Aanleiding en vraagstelling

De minister van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW) heeft de Commissie macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) gevraagd in een aantal regio's, die met een teruglopende beroepsbevolking en met ontgroening te maken hebben of krijgen, te onderzoeken of er sprake is van een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. In hoeverre is er sprake van een ontoereikend aantal opleidingsmogelijkheden in het mbo voor regionale tekortsectoren? Dit naar aanleiding van de motie Peters – Bisschop die de regering verzoekt om samen met het onderwijsveld te onderzoeken op welke wijze ervoor gezorgd kan worden dat scholen samen de verantwoordelijkheid krijgen om een minimaal dekkend aanbod in de regio in stand te houden.

De CMMBO heeft dit verzoek in behandeling genomen door een tweetal onderzoeken te laten uitvoeren. Daarbij heeft de commissie als uitgangspunt genomen, dat de arbeidsmarktitdagingen, waar bedrijven en de beroepsbevolking voor staan (alle inwoners tussen 15 en 65 jaar), in de regio's in gezamenlijkheid worden aangepakt. Het gaat om personeelstekorten, maar ook om wendbaarheid van de beroepsbevolking (verdwijnende, nieuwe en veranderende beroepen) en om het voorkomen en aanpakken van werkloosheid. Het mbo draagt daar mede een publieke verantwoordelijkheid voor, maar niet alleen. Partners in de regio hebben een gezamenlijke verantwoordelijkheid, ook als het gaat om de mismatch, de personeelstekorten en het zorgen voor een goed (opleidingen)aanbod als een van de oplossingen voor de uitdagingen van bedrijven en de inwoners in de regio.

De CMMBO heeft daarom gekozen voor een onderzoek naar de positie van het mbo in een aantal regio's, maar ook - gelet op de gezamenlijke verantwoordelijkheid van onderwijs, overheid en bedrijfsleven - naar de bredere samenwerking in die regio's op het terrein van leren en werken. Vanuit het perspectief van de bedrijven en de inwoners: niet alleen aandacht voor de strategische samenwerking (op bestuurlijk niveau), maar ook de vertaling daarvan naar concrete dienstverlening en concreet aanbod voor inwoners en bedrijven door de samenwerkende partners. Wat merken bedrijven en inwoners van die samenwerking, gericht op de leren en werken-uitdagingen in de regio's?

Die bredere scope van de commissie, breder dan enkel naar de positie van het mbo in de drie regio's, is door de CMMBO vertaald naar twee deelonderzoeken die in de afgelopen periode zijn uitgevoerd:

- Een **kwantitatieve** analyse door Panteia in drie (arbeidsmarkt)regio's van de sociaaleconomische structuur, de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, eventuele aanwezige tekortsectoren en van toegankelijke, relevante opleidingsmogelijkheden in het mbo voor tekortsectoren.
- Een meer **kwalitatieve** analyse van het netwerk voor leren en werken in dezelfde drie regio's. Toegespitst op de aanpak van het tekort aan vakbekwame medewerkers, de positie van het mbo in dit netwerk en (geografisch) toegankelijke dienstverlening vanuit het regionale netwerk aan individuele inwoners ten behoeve van een goede matching met de vraag van bedrijven.

Deze rapportage heeft betrekking op het laatste onderzoek: de kwalitatieve analyse van de samenwerking leren en werken in drie regio's: de Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg.

Hoofdconclusies

Het onderzoek heeft **bevestigd** dat niet geïsoleerd kan worden gekeken naar de positie en bijdrage van het mbo bij de mismatch en de overige arbeidsmarktitdagingen in de regio's. Er is sprake van een nauwe verwevenheid van partners, dienstverlening, projecten en acties van de samenwerkende triple helix partners, waarbij ook de passendheid, beschikbaarheid en toegankelijkheid van het onderwijs- en opleidingsaanbod (initieel onderwijs en opleidingen voor volwassenen) onderdeel uitmaakt van de gezamenlijke aanpak.

Met andere woorden: de infrastructuur van het mbo kan niet los worden gezien van de omgeving. De regionale economische - en maatschappelijke opgaven en oplossingsrichtingen liggen feitelijk in elkaars verlengde. Het arbeidsmarktbeleid kan niet zonder het economische beleid en bedrijvigheid in de regio, economische groei kan niet zonder goed geschoolde professionals en een arbeidsmarkt waarbij iedereen mee doet. Het onderwijsaanbod voor leerlingen, studenten, werkenden en werkzoekenden is voor allen van belang.

Een belangrijke conclusie is daarnaast, dat in alle drie regio's sprake is van **toegenomen bewustzijn, urgentie en actie** ten aanzien van de arbeidsmarkttuitdagingen van bedrijven en inwoners. Er wordt vanuit zowel het onderwijs, als vanuit de economische agenda, als vanuit de sociale agenda geïnvesteerd in diverse programma's, projecten, acties en dienstverlening.

Daarbij zijn er verschillen in dynamiek en slagkracht tussen de genoemde drie domeinen onderwijs, economie en sociaal. **Partners zijn zoekende** als het gaat om het gezamenlijk zorgen voor een transparante, efficiënte en effectieve dienstverlening en aanbod. Met name op het sociaal domein is er het beeld van onvoldoende vraaggerichtheid en slagkracht. Een meer integrale aanpak, waarbij bedrijven en inwoners beter en breder worden bereikt en bediend, vraagt om een **integrale governance**. In de Achterhoek is sinds een aantal jaren sprake van een dergelijke integrale governance en die helpt, als het gaat om verbetering van de gezamenlijke dienstverlening leren en werken voor de inwoners en de bedrijven, zowel het mbo, als ook de overige partners. Dit type governance - op maat van de verschillende regio's, gelet op de verschillen in context - is een goed voorbeeld waar ook andere arbeidsmarktregio's hun voordeel mee kunnen doen. Inclusief de wijze waarop de Achterhoek via directe bevraging van bedrijven en inwoners zicht heeft en houdt (monitoring) op hun behoefte. Ook dat is een goed voorbeeld van hoe ervoor kan worden gezorgd dat in gezamenlijkheid de vraag van inwoners en bedrijven wordt gekend en vertaald naar een gezamenlijk aanbod, waaronder het opleidingsaanbod.

In dit rapport komen ook andere goede voorbeelden naar voren, die staan voor de kansen die er zijn als het gaat om het zorgen voor een passend (opleidings)aanbod, de transparantie en het bereik en toegankelijkheid ervan. Bijvoorbeeld het strategische partnership tussen de technische en logistieke sectoren en het VISTA college in Zuid-Limburg en de wijze waarop Scaldia in Zeeland met de partners samenwerkt met de installatiebranche en de zorg.

Een andere hoofdconclusie is, dat er kwetsbaarheden zijn aan de kant van het mbo in de drie regio's als gevolg van de teruglopende studentenaantallen. Net zoals veel andere voorzieningen, staat het mbo voor de **uitdaging** om publieke waarde te leveren en te behouden ondanks de ontgroening en vergrijzing en daarmee de teruglopende beroepsbevolking in de komende jaren. De mbo-instellingen gaven aan dat hen dit vooralsnog redelijk lukt, dankzij veel creativiteit, keuzes maken, extra (incidentele) investeringen van henzelf en van partners en samenwerkingsverbanden in de regio. Maar in de drie regio's (en ook in andere regio's, mag worden aangenomen) staat dat **behoud van toegankelijk en divers mbo-aanbod onder druk**.

Aanbevelingen

Het onderzoek heeft geleid tot de volgende aanbevelingen.

Sturen op effectieve en doelmatige regionale samenwerking leren en werken

1. **Aan het Rijk: zorg voor meer landelijke samenhang en duurzaamheid in het beleid en de regelingen rondom leren en werken**
 - Zorg er in het verlengde hiervan voor dat de monitoring en evaluatie van ingezette landelijke beleidsinstrumenten ook in samenhang gebeurt. Dit helpt regio's om werkbare en duurzame leren en werken arrangementen voor de langere termijn vorm te geven.
2. **Zorg in de regio voor een governance die samenhang en duurzaamheid in de hand werkt (à la de Achterhoek)**
 - Verbinden van de economische- en sociale agenda.
 - Regie op de bestuurlijke samenwerking in een beperkt aantal tafels met een integrale opdracht.
 - Organiseer de samenwerking met voldoende menskracht en middelen, om de regie, uitvoering, monitoring en duurzaamheid te kunnen waarborgen (gezamenlijke PDCA-cyclus, te faciliteren door een toegeruste secretariatsfunctie).
 - Aanspreekcultuur: spreek elkaar bestuurlijk aan op het daadwerkelijk implementeren van afspraken in de eigen organisatie.
 - Zorg als bestuurders zichtbaar (inclusief voorbeeldfunctie van bestuurders, ook intern) voor vertaling van gezamenlijke afspraken, stuur op ontkokering in de uitvoering en dus op het elkaar in stelling brengen op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau.

3. Benut de bestaande samenwerkingen maximaal en zet daar niet onnodig een nieuwe organisatie naast

- Hanteren van een heldere checklist om de samenwerking gestroomlijnd te houden. Inclusief: wat pakken we op als triple helix partners gezamenlijk, wat bilateraal en wat is instellingsbeleid? Ter voorkoming van uitdijen in plaats van stroomlijnen.
- Bezie bijvoorbeeld of een bestaand werkzaam loket kan uitbreiden of opschalen bij nieuw beleid, los knelpunten op binnen de bestaande structuren. Beter in plaats van extra. Niet nieuw, tenzij.
- Sluit bij de realisatie van de doelstellingen op het sociaal domein meer aan op de economische agenda. Benut goedlopende samenwerkingen met branches/sectoren (pps-en). Waak er echter voor dat het eigenaarschap van bedrijven en branches bij de economische initiatieven niet minder wordt door een onbedoeld dominante overheidsrol.

Sturen op publieke waarde mbo

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de publieke infrastructuur te bieden voor initieel mbo-onderwijs en Leven Lang Ontwikkelen (LLO). Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

Het mbo staat, net zoals veel andere voorzieningen, voor de uitdaging om deze waarde te brengen en te behouden ondanks de krimp van het aantal initiële studenten. De mbo-instellingen gaven aan dat dankzij veel creativiteit, keuzes maken, extra (incidentele) investeringen en opgezette samenwerkingen dit vooralsnog lukt. Zij zien voor de toekomst een aantal kwetsbaarheden die maken dat behoud van toegankelijk en divers mbo-aanbod onder druk staat.

Hier hebben de volgende aanbevelingen betrekking op.

4. Draagvlak en ondersteuning van (publieke) partners

Het is noodzakelijk dat er oog is voor de uitdagingen die er al zijn en er steeds meer gaan komen als het gaat om het overleefend kunnen houden van opleidingen in een regio, waar wel dringend behoefte aan is. Transparantie over de afwegingen en communicatie vanuit het mbo naar regionale partners blijft van belang. Voer daar expliciet als partners leren en werken het gesprek over en wees daar als mbo proactief in.

5. Samenwerking versus “markt”

Samenwerking in de regio vraagt om zorgvuldigheid: het kan goed samengaan om bestuurlijk strategisch partner te zijn en op onderdelen een klant-leverancier relatie te onderhouden, zoals nu het geval is tussen bijvoorbeeld gemeenten, UWV en mbo-instellingen. Ga met elkaar in gesprek over kaders die daarbij gehanteerd worden, die uitgaan van het gezamenlijke regionale belang van een duurzame sterke publieke infrastructuur. Zakelijk, met ruimte voor private aanbieders en initiatieven (benut de kracht van PPS), maar met oog voor het brede gezamenlijke regionale belang van breed kwalitatief hoogwaardig mbo-aanbod in een duurzame, sterke publieke infrastructuur. Voer als regionale overheid die visie ook door in de inkoopstrategie.

6. Gezamenlijkheid en efficiëntie in kennis- opleidings- en fysieke infrastructuur

We zagen dat het mbo inzet op duurzaam, breed partnership met bedrijven, sectoren en branches, omdat dit de beste basis biedt voor diverse doeleinden. Zoals kwaliteit van de opleidingen, kansen voor studenten, beschikbaarheid van middelen en menskracht en een flexibel aanbod voor LLO en werkzoekenden. Zuid-Limburg is hiervan een goed voorbeeld (meerdere sectoren), maar bijvoorbeeld ook de zorg in zowel Zeeland, als in de Achterhoek. Deze duurzame samenwerking bevat ook vraagbundeling en maximale ontschotting. Het gaat in de meest brede vorm om publiek-private samenwerking als regionaal ecosysteem. Met bedrijven, sectoren, vo-mbo-ho, overheid en particuliere onderwijsaanbieders en met ruimte voor onderwijsvernieuwing en onderwijsinnovatie over de verschillende onderwijskolommen heen. Dit type duurzame samenwerking willen we ook in dit rapport in positieve zin onder de aandacht brengen. Zorg daarbij ook als mbo voor kennisdeling op de concrete uitwerking van dit type arrangementen. Het gaat dan onder andere om de volgende onderwerpen:

- a. Opzetten van brede sectorale arrangementen met gebundelde afspraken over initieel onderwijs, LLO-trajecten voor meerdere doelgroepen, innovatie, cursusaanbod, HR-dienstverlening etc.
- b. Afspraken over het gezamenlijk in stand houden (financieel of ‘in kind’) van:

- i. de kennisinfrastructuur (bijvoorbeeld door hybride docentschap, gezamenlijke kennisontwikkeling en innovatie van opleidingen);
- ii. de opleidingsinfrastructuur (bijvoorbeeld door bundeling van opleidingen en/of niveaus binnen opleidingen, bundeling van doelgroepen in de opleidingen);
- iii. de fysieke infrastructuur (bijvoorbeeld door gezamenlijke labs, delen van praktijkruimtes etc.).

ADVIES AAN DE CMMBO: AANVULLEND ONDERZOEK

Verricht nader onderzoek naar clusters van opleidingen, die relevant zijn voor de economie en leefbaarheid in de regio, die nu en in de toekomst versterking behoeven en wat daarvoor nodig is. Net als in het hoger onderwijs, waar structurele oplossingen worden gezocht voor behoud van de basisinfrastructuur.

7. Positie van het mbo ten behoeve van het belang van studenten

De mbo-instellingen gaven aan dat zij de autonome keuzes en het lange termijn perspectief van de studenten uiteraard waarborgen vanuit hun wettelijke taak. Het vinden van een baan op niveau is nauwelijks meer onderscheidend in de opleidingskeuze van een student, want in alle sectoren zijn tekorten. Het imago, werkgeverschap, arbeidsvoorwaarden en loopbaanperspectief zijn steeds doorslaggevend bij het maken van keuzes door studenten. De opleidingen in sectoren waar dit niet op orde is, zullen sneller leeglopen en onder druk komen te staan. Zorg als mbo (en overige publieke dienstverleners binnen de regionale samenwerking, zoals Werkgeversservicepunten en SBB) ervoor dat indringend het gesprek wordt gevoerd met deze sectoren en werkgevers om hen te wijzen op de consequenties als het gaat om het verleiden van studenten en voor mogelijke zijinstromers om voor hen te kiezen.

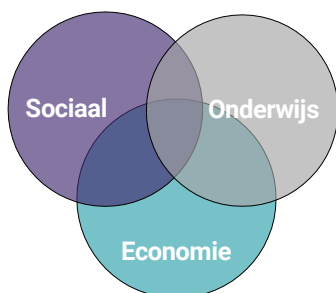
Effectief bereik van inwoners en bedrijven

8. **Praktijk op tafel, ook bestuurlijk:** Geïnterviewden in de regio's geven aan dat de daadwerkelijke (latente) vraag van inwoners en werkgevers nog onvoldoende het vertrekpunt van regionale samenwerking en regionale aanpak is. Dat leidt onder andere tot onvoldoende bereik. Kortom: er wordt nog te aanbodgericht gedacht en te weinig wordt de gezamenlijkheid benut in het maximaliseren van het bereik. Het perspectief van de inwoners en werkgevers zou ook op de agenda van overleggen op bestuurlijk en tactisch niveau continu centraal moeten staan. Dat kan via klantreizen, "praktijk op tafel" en het sturen op onderzoek naar bereik, behoefte en tevredenheid van inwoners en bedrijven over ingezette interventies.
9. **Niet over, maar door inwoners en bedrijven:** stuur zoveel mogelijk op eigen regie van inwoners en bedrijven. Faciliteer dat zoals bijvoorbeeld Opijver (Achterhoek) en Leo Loopbaan (Zuid-Limburg) dat doen: met een professionele online omgeving (do it yourself), waar loopbaancoaching, hulp bij talentontwikkeling wordt geboden en - zolang er landelijk nog geen individuele leerrekening is - scholingsvouchers worden ingezet. Hier zijn goede ervaringen mee. Zorg voor een goede flankerende aanpak, om daarmee ook de groepen, die minder zelfredzaam of minder scholingsgeneigd zijn, te bereiken.
10. **Empowerment werkzoekenden:** door 'trek in de schoorsteen', onder andere door een beter bereik onder werkenden en het creëren van ruimte voor werkzoekenden. Bij werkzoekenden moet de overheid een benadering kiezen en uitvoeren, die meer uitgaat van vertrouwen, empowerment, talent en eigen kracht. Klantcoaches in Zuid-Limburg zijn hier, bijvoorbeeld, expliciet in getraind.

De volgende paragrafen lichten de onderliggende bevindingen samenvattend nader toe.

Samenvatting bevindingen strategische samenwerking

Bij het onderzoek is gekeken naar zowel de strategische, als de tactische en operationele samenwerking leren en werken. Samengevat is in de drie regio's het volgende geconstateerd.



In alle drie de regio's is een infrastructuur van samenwerkende triple helix: ondernemers/sociale partners, overheid en onderwijs. Deze bestaat deels uit partners met publieke, wettelijke taken. Het zwaartepunt van hun taken en dienstverlening verschilt. We onderscheiden een drietal perspectieven of domeinen: de arbeidsmarktregio (sociaal domein, participatie, Samenwerking Uitvoering Werk en Inkomen (SUWI)), het onderwijs en de economie. De partners op de verschillende domeinen ondersteunen elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inwoners en/of bedrijven bij hun uitdagingen.

Alle drie de regio's beschikken over bestuurlijke tafels, waar agenda's tot stand komen, strategische speerpunten worden bepaald en op bestuurlijk niveau initiatieven worden gestart en besproken. Er lopen in de regio's ook een groot aantal programma's en gezamenlijke initiatieven op het vlak van leren en werken.

Als we kijken naar de strategische samenwerking leren en werken vanuit de **economische agenda**, dan zien we in de drie regio's een brede regionale samenwerking waarbij provincies, branches, bedrijven en onderwijsinstellingen en gemeenten onder andere via economic boards werken aan Regiodeals, human capital agenda's, innovatie, acquisitie van bedrijven, onderwijs en onderzoek. De bestuurlijke samenwerking rondom deze strategische keuzes wordt ten opzichte van die op het sociaal domein als relatief krachtig en concreet gezien. Bij deze agenda's zijn bedrijven en branches vertegenwoordigd en is er een sterke pull -factor vanuit de werkgevers kant (gevoel van eigenaarschap, belang en urgentie). De keuzes worden gemaakt voor de wat langere termijn en die geven ook een basis voor de keuzes die op individueel organisatieniveau gemaakt worden.

De bestuurlijke samenwerking in het **sociaal domein** wordt vooral als bestuurlijk druk en te weinig slagvaardig ervaren. Er is een optelsom van gremia, waarbij vooral Zeeland en Zuid-Limburg worstelen met samenhang en focus. Zo is er in de samenwerking vaak sprake van schaalverandering waarbij schaalverkleining en schaalvergroting tegelijkertijd plaatsvinden (lokaal, regionaal, landelijk). Tegelijkertijd zijn er veel tijdelijke structuren, projecten en initiatieven ontstaan, een uitdijend landschap waarbij vaak een landelijke regeling, impuls of subsidie leidde tot extra in plaats van beter. Zo werden de inzet op jeugdwerkloosheid, statushouders en Regionale Mobiliteits Teams (RMT) als voorbeelden genoemd.

Sommige structuren zijn net ontstaan en nog niet uitontwikkeld of voortdurend in ontwikkeling zoals de Werkgeversservicepunten, Leerwerkloketten en mensontwikkelbedrijven. Vaak is het zoeken naar de juiste breedte, meerwaarde en werkwijze. Landelijke initiatieven hebben deels een goede functie vervuld als het gaat om extra aandacht en middelen, maar door onvoldoende samenhang in landelijk beleid wordt de regio vaak ook in een ongewenste richting verleid, naar (meer) versnippering en drukte.

De regionale economische en maatschappelijke opgaven en oplossingsrichtingen liggen feitelijk in elkaars verlengde. Het arbeidsmarktbeleid kan niet zonder het economische beleid, economische groei kan niet zonder goed geschoolde professionals en een arbeidsmarkt waarbij iedereen mee doet. Er wordt in alle drie de regio's gewerkt aan het samenbrengen van de strategische agenda's op het economisch domein en sociaal domein.

GOOD PRACTICE GOVERNANCE INTEGRALE SLAGVAARDIGE SAMENWERKING

Een meer integrale governance kan helpen, zo leert het voorbeeld van de Achterhoek. Deze regio geeft aan veel plezier en profijt te hebben van een nieuwe governance (mede ingevuld met behulp van de Regio Deal middelen), waarbij is gezorgd voor meer integraliteit, efficiency en transparantie. Met een integrale publieke organisatie (Wgr) is er een betere basis om regionale samenwerkingsafspraken samenhangender en gericht te kunnen uitvoeren. Ook het zorgen voor slagkracht door een goed geoutilleerd regiobureau, met gezamenlijke menskracht en middelen, wordt daarbij als een belangrijke succesfactor genoemd. Een bewuste keuze, als waarborg voor een sluitende, gezamenlijke beleidscyclus (PDCA).

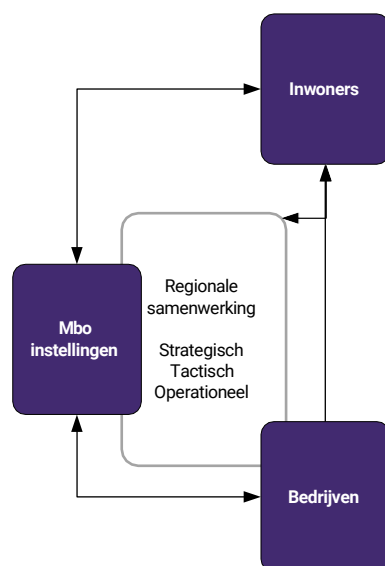
Succesvolle strategische samenwerking leren en werken staat of valt verder met het kennen en centraal stellen van de uitdagingen en behoefte van de individuele inwoners en bedrijven. In hoeverre is dat perspectief de basis voor de inhoudelijke agendavorming leren en werken en hoe wordt dat georganiseerd? Uit dit onderzoek blijkt dat in alle drie de regio's voor de korte- en middellange termijn arbeidsmarktanalyses worden gemaakt of gebruikt, als basis voor beleid. Het gaat om de data en analyses van landelijke organisaties, zoals UWV, SBB en CBS en brancheorganisaties. Daarnaast zijn er regionale data van onder andere de gemeenten en de mensontwikkelbedrijven over bijvoorbeeld de ontwikkeling van werkloosheid. Verder worden er soms trendanalyses gemaakt, vooral voor de uitvoering van de economische agenda. Tot slot vinden er van tijd tot tijd enquêtes onder inwoners en bedrijven plaats.

Uit het onderzoek in de drie regio's komt naar voren dat het goed lukt om analyses te vertalen naar programma's en speerpunten, maar dat het lastig wordt gevonden om deze echt te operationaliseren ten behoeve van (groepen van) inwoners en bedrijven. Ook wordt voor de gezamenlijke agendavorming nog te weinig gehaald uit alle klantcontacten uit de primaire processen van de verschillende organisaties. Ook daar liggen kansen voor regionaal samenwerkende partners.

Rol mbo bij strategische samenwerking leren en werken in de drie regio's

Meervoudige aanpak voor een optimaal bereik van en aanbod voor inwoners en bedrijven

Het mbo ondersteunt inwoners (studenten en volwassenen) en bedrijven in de eerste plaats via de eigen uitvoeringsorganisatie. Met de reguliere infrastructuur, vanuit de eigen opleidingen, docenten, praktijkbegeleiders, accountmanagers en communicatielijnen.



Om aanvulling daarop investeert het mbo, om de eigen missie en doelstellingen te realiseren, in regionale samenwerking. Het heeft via partners een groter bereik en levert daarmee een grotere bijdrage aan het goed opleiden van inwoners (jong en oud) en bedrijven en branches. Daarom wordt intensief geparticipeerd in regionale samenwerkingstafels en -initiatieven. Het idee daarachter is ook, aldus de mbo-bestuurders die we hebben gesproken, dat dit mag worden verwacht van een publieke partner als het mbo, dat door zijn wettelijke taakopdracht een belangrijke verantwoordelijkheid draagt om te zorgen voor een goed aanbod van opleidingen en voor inbreng van kennis en expertise. Via de eigen organisatie en door samenwerking met alle netwerkpartners wordt een soort 'multichannel' aanpak gehanteerd, met als doel om binnen een gezamenlijk ecosysteem van maximale toegevoegde waarde te zijn. Dat is ook, zo bleek tijdens dit onderzoek, de rol die de partners op bestuurlijk niveau van een publieke partner als het mbo vragen.

Daarbij stelt het mbo zich op als onafhankelijke strategische opleidingspartner. Mede op basis van alle contacten en samenwerking met studenten, (leer)bedrijven en branches meedenkend, meeontwikkellend en meewerkend. Zowel voor de economische agenda

(human capital agenda), als de sociale agenda (inclusie, participatie, inburgering). De mbo-instellingen uit de drie regio's geven aan dat zij hechten aan de gevraagde betrokkenheid op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau in alle relevante gremia.

Tegelijkertijd geven de mbo-bestuurders aan (in de Achterhoek minder, vooral door de nieuwe governance) het gebrek aan slagkracht, de versnippering en de complexiteit op het sociaal domein te herkennen en tijdrovend te vinden. Dit leidt - net als bij de overige partners - tot pragmatische keuzes als het gaat om de uitvoering van gezamenlijke agenda's.

Voor wat betreft de agendavorming op de overige domeinen kan het volgende worden geconcludeerd:

- Bij de economische agenda wordt - buiten het niet of slechter georganiseerde deel van het mkb - een sterkere urgentie en inzet vanuit de bedrijven ervaren. En daardoor ook een sterkere wil om daadwerkelijk gezamenlijke initiatieven te realiseren en tot een succes te maken. In dit type triple of multiple helix samenwerkingsverbanden worden keuzes gemaakt, regiodeals gesloten, gezamenlijk subsidies aangevraagd en verzorgd en gezamenlijk economische clusters, hubs, campussen en samenwerkingsverbanden opgezet en bestuurlijk geborgd.
- Op het onderwijsdomein wordt steeds meer regionaal samengewerkt op basis van een onderwijsagenda. In alle drie de regio's werken niet alleen de mbo-instellingen onderling goed samen, maar ook breder als vo-mbo en ho, bijvoorbeeld in Zeeland via het Zeeuwse Bestuurders Overleg. De bestuurders vertegenwoordigen elkaar ook bij overleggen met gezamenlijke stakeholders in triple helixverband.

Prioritering en strategische keuzes mbo vanuit de regionale opgaven

Uit de gesprekken die we voerden met de netwerkpartners van het mbo in de drie regio's bleek, dat zij het mbo ook zien als een belangrijk onderdeel van de regionale publieke infrastructuur. Het mbo is voor hen een key player. Bovendien wordt gezien dat er binnen het mbo steeds meer en goed wordt samengewerkt, vanuit een gedeelde notie dat het een gezamenlijke opgave is om in de regio het opleidingsaanbod goed op orde te hebben en te houden.

Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het besef er is dat niet alles kan. 'We moeten realistisch zijn' als het gaat om hetgeen een grote organisatie als het mbo, met de bestaande wettelijke kaders en mogelijkheden tot flexibiliteit, vermag. Ook als het gaat om LLO zien de partners dat het mbo-stappen zet, zij benoemen daarbij ook aansprekende voorbeelden. Dat het mbo niet op iedere vraag flexibel kan en wil inspelen in de zin van 'u vraagt, wij draaien' is ook helder, er is begrip voor de keuzes die daarin worden gemaakt.

Tijdens de gesprekken kwam ook de druk vanuit verschillende branches en sectoren met personeelstekorten, om met name voor hen op te leiden, naar voren. Mbo-instellingen geven aan dat arbeidsmarktrelevantie zeker belangrijk is in het adviseren en voorlichten van studenten (LOB) en dat er ook wel sprake is van een numerus fixus in de onderzochte regio's. Tegelijkertijd maken studenten uiteindelijk wel hun eigen keuze voor hun toekomst en dat wordt ook als een groot goed gezien. Hierbij wordt ook gewezen op de drievoudige wettelijke opdracht van het mbo: opleiden voor een vak, voor een vervolgopleiding en voor goed burgerschap. Gelet op de toenemende druk vanuit de betreffende sectoren en branches, wordt dit lastig te vinden.

"Af en toe moeten we ook tegen de stroom in roeien om als publiek onderwijs de autonomie en het lange termijn perspectief van onze studenten te waarborgen."

Het mbo maakt ook strategische keuzes over zijn rol bij en aanbod voor LLO voor inwoners (werkend of werkzoekend) en bedrijven. Dit is bij alle mbo-instellingen in de onderzochte regio's op verschillende wijzen in ontwikkeling. Wij zien bij alle mbo-instellingen in de drie regio's de ambitie en de verantwoordelijkheid om als belangrijkste publieke opleidingspartner in de regio zoveel mogelijk vragen te accommoderen. Vanuit een visie op het onderwijs als partner gedurende de gehele loopbaan. Dat kan dan gaan om zelf uitvoeren van opleidingstrajecten, maar ook om co-makership: organiseren dat deze plaatsvinden in samenwerking met andere aanbieders, zowel andere mbo-instellingen, als particuliere aanbieders (publiek-private arrangementen). Het mbo hanteert in de drie regio's onder andere de volgende factoren bij hun eigen strategie en prioritering:

- Samenwerkingsafspraken in de regio (speerpunten, vastgelegd in regionale afspraken met strategische partners).
- Urgentie, omvang en duurzaamheid van de opleidingsvraag en de mate waarin hierbij wordt samengewerkt door werkgevers. Als hierover goede afspraken gemaakt kunnen worden, zal er sneller en beter tot een goede samenwerking op het terrein van LLO gekomen kunnen worden. Dit geldt ook voor bijvoorbeeld mensontwikkelbedrijven en sociale diensten: met goede afspraken en meer structurele samenwerking kan het mbo ook beter de eigen opleidingen daarop inrichten.
- Goed werkgeverschap en perspectief voor studenten in de branche.
- Haalbaarheid en betaalbaarheid van de opleidingen in de uitvoering.

Samenvatting bevindingen sturing en uitvoering

Voor een belangrijk deel voeren de afzonderlijke organisaties in de regio ook buiten de samenwerking gewoon hun reguliere taken en dienstverlening uit. Dat is de basis. Samenwerking bij leren en werken is gericht op de winwinwin: een nog groter bereik, een nog beter aanbod, een nog hogere kwaliteit. Ook vanuit de notie dat het vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven belangrijk is dat er wordt samengewerkt.

Daartoe beschikken alle onderzochte regio's over de genoemde samenwerkingsverbanden en regionale agenda's op bestuurlijk niveau. De kernvraag is vervolgens uiteraard: wat merken de inwoners en de bedrijven van die samenwerking? Hoe vindt de vertaalslag van bestuurlijke samenwerking naar gezamenlijke of afgestemde concrete dienstverlening plaats? Ook hier zien we verschillen per regio en verschillen in het type agenda en speerpunt dat vertaling moet krijgen.

- Op de thema's uit de economische agenda, waar zoals aangegeven de betrokkenheid en het eigenaarschap van bedrijven sterker is en vaak ook nog veel innovatie, onderzoek en onderwijs (langere termijn) aan de orde is, is de slagkracht relatief sterk. Hier ontstaan vele publiek-private samenwerkingen (PPS), waarbij vaak een voorhoede van bedrijven samenwerkt met universiteit, hbo en mbo. Voorzieningen als het Techniekhuis en de Brightland campus Chemelot zijn hier voorbeelden van. Hierbij speelt de overheid vaak een faciliterende en soms ook co-financierende (subsidie) rol. Met name de provincie, maar ook grotere gemeenten en op landelijk niveau ministeries en hun subsidieketten, zien we deze rol vaak vervullen. Aan dergelijke samenwerkingsverbanden op het economisch terrein worden vaak ook human capital agenda's (op sectorniveau) verbonden. Deze werkwijze heeft een versnelling gekregen naar aanleiding van onder andere de RIF (Regionaal Investeringsfonds) aanvragen en wordt nu ook door nieuwe initiatieven zoals het Nationaal Groeifonds en Just Transition Fund steeds vaker gefaciliteerd. Dit type publiek-private arrangementen werkt volgens de geïnterviewden goed door het gedeelde eigenaarschap en de wederkerigheid: gezamenlijk wordt verantwoordelijkheid genomen, uitmondend in afspraken over gezamenlijke inzet van kennis, tijd en infrastructuur.
- Overigens is ook hier het niet georganiseerde traditionele mkb geen onderdeel van de voorhoede van bedrijven, die bij dergelijke PPS-en betrokken zijn. Op speerpunten waar nog geen 'ecosysteem' bestaat en de urgentie vanuit de bedrijven/sectoren er nog niet is, wordt in de regio's gezocht naar prikkels en mogelijkheden om ook daar gezamenlijke initiatieven te ontplooiën. Met delen van het mkb die niet goed georganiseerd zijn, zijn dit type afspraken echter niet of lastig haalbaar. De overheid en het onderwijs bereiken deze werkgevers en de werknemers van deze bedrijven wel via andere kanalen, zoals de reguliere eigen dienstverlening via Werkgeversservicepunten en via de BBL-opleidingen van het mbo. De hoop en verwachting is dat de krapte op de arbeidsmarkt wel noodgedwongen leidt tot een meer duurzame visie van kleinere bedrijven op leren en werken, personeelsontwikkeling en langere termijn samenwerking met het onderwijs.
- Voor wat betreft de operationele uitvoering van de agenda op het sociaal domein concludeerden we bij de strategische agenda al, dat daar minder sprake is van gezamenlijke of afstemming dienstverlening. Binnen projecten en tijdelijke programma's, waar bijvoorbeeld gezamenlijke eenheden worden gevormd, lukt dit gedurende een bepaalde periode nog wel, maar structureel meer vraaggerichte samenhang brengen in de uitvoering blijft een uitdaging. Op tactisch niveau (beleid en management) wordt het lastig gevonden om echt als overheden,

bedrijven/sectoren of onderwijs de vertaalslag te maken naar de concrete dienstverlening voor de inwoners en bedrijven. Het is de ervaring van de geïnterviewden, dat daarbij een mix van factoren parten speelt. Onder andere een te ambtelijke cultuur, met onvoldoende resultaatgerichte processen en met een cultuur waarbij de eigen taken, budgetten en uitvoering sterker op het netvlies staan, dan de gezamenlijkheid. Doorvertaling van regionale bestuurlijke afspraken naar bijvoorbeeld kpi's en richtlijnen vanuit de gezamenlijkheid lukt dan ook lastig en daar wordt op bestuurlijk niveau ook niet actief op gemonitord en gestuurd. Al met al lukt het op de sociale agenda daardoor volgens de regio's onvoldoende om voor de inwoners en bedrijven merkbaar transparantie, een groot bereik en een gezamenlijk aanbod te ontwikkelen, waar in de regio behoefte aan is. Waar het overigens zonneklaar is welke organisatie er aan zet is en afstemming in de uitvoering niet of minder aan de orde is, kan de operationalisering van regionale afspraken minder lastig zijn.

- Al met al is de conclusie, dat er een wereld te winnen valt als vanuit het perspectief van de inwoners en de bedrijven wordt gekeken naar hoe er in de regio wordt samengewerkt. Bijvoorbeeld ook als het gaat om duidelijkheid: waar moet ik als inwoner of bedrijf zijn, als ik een vraag heb over bijvoorbeeld om- of bijscholing? Er zijn veel websites, instanties en projecten waardoor inwoners en bedrijven niet weten waar ze terecht kunnen. Daarnaast is er onvoldoende samenhang tussen voorzieningen en komen er vaak nog extra voorzieningen bij, in plaats van aan te sluiten bij of in te bedden in wat er al in de regio aanwezig is.
- Ook als het gaat om de latente vraag van inwoners (nog niet bewust van het belang om aan LLO te doen, je op tijd te laten om- of bijscholen en op tijd bewegen), dan is de gezamenlijke aanpak vaak onvoldoende in staat om mensen effectief te bereiken. Er liggen kansen als het gaat om actieve vraagstimulering en -signalering voor elkaar, in een gezamenlijke aanpak. Bijvoorbeeld als het gaat om LLO-behoefte ophalen door Werkgeversservicepunten, maar hetzelfde geldt voor het onderwijs in de contacten met de leerbedrijven, de werkgeversorganisaties naar hun aangesloten bedrijven, de werkgevers naar hun werknemers, gemeenten en UWV naar werkloos werkzoekenden en vakbonden naar (kader)leden en werknemers. Ook daar liggen veel kansen.

Rol van het mbo bij de dienstverlening leren en werken

Het mbo bedient allereerst en vooral zijn studenten (jongeren en volwassenen) en bedrijven via de eigen uitvoeringsorganisatie: de opleidingen, docenten, praktijkbegeleiders en accountmanagers. Ten behoeve van het aanbieden en beschikbaar stellen van het aanbod voor LLO wordt in alle onderzochte regio's tussen de mbo-instellingen afgestemd en samengewerkt en worden er gebundelde activiteiten met regionale partners uitgevoerd richting inwoners en bedrijven, bijvoorbeeld via een gezamenlijke aanpak in Zuid-Limburg (inclusief Leo Loopbaan), via Opijver in de Achterhoek en in Zeeland is een gezamenlijk Zeeuws LLO-team in voorbereiding en wordt het lerarentekort gezamenlijk aangepakt.

In de realisatie en ontwikkeling van genoemde economische PPS-en is het mbo soms de initiërende partij en meestal de co-creërende samenwerkingspartij in de rol van verbinder, coördinator, en ontwikkelaar. Bij deze samenwerkingsverbanden kan het mbo, meer dan op het sociaal domein, in co-creatie het voortouw nemen om samen met branches en sectoren te innoveren en gezamenlijk op te leiden. Dit werkt omdat duurzame afspraken worden gemaakt over gezamenlijke inzet van kennis en tijd, ontschotting in de uitvoering van het onderwijs (opleidingen, niveaus, doelgroepen slim clusteren) en gezamenlijke infrastructuur.

Het mbo zou dit type werkwijze willen verbreden naar sectoren waar de samenwerking nog te ad-hoc is en de werkgevers nog niet goed georganiseerd. Zij werken daar onder andere aan door in te zetten op businessdevelopers/accountmanagers die proberen actief vragen op te halen of te creëren bij werkgevers en deze te bundelen en een (duurzaam) aanbod te organiseren. Dit vergt een forse investering vanuit het mbo. Zij maken dus keuzes in waar wel en waar minder in geïnvesteerd kan worden. Ook hier zijn goed werkgeverschap en samenwerkingsbereidheid belangrijke criteria.

Waar het de aansluiting betreft op het tactisch/operationeel niveau van samenwerkende partijen in de regio, zijn er voorbeelden als de Leerwerkloketten, de RMT's, Leo Loopbaan en Opijver. In verband met de drukke omgeving met veel projecten en eigenstandige voorzieningen en in verband met formatieve beperkingen, kost het veel tijd voor het mbo om daarin steeds op tactisch of operationeel niveau actief te participeren.

Het mbo loopt hierbij, naast de veelheid aan structuren en de investering die dat met zich meebrengt, aan tegen inkoopbeleid binnen overheden. Dit wordt ervaren als onbevredigend, namelijk als het mbo als een 'gewone' commerciële aanbieder wordt gezien (bijvoorbeeld bij inburgering), terwijl het mbo dat niet is en kan zijn en ook op bestuurlijk niveau niet zo wordt gezien. Dit verschilt per regio, maar alle mbo-instellingen hebben hiermee te maken (gehad).

Tot slot werden tijdens een aantal Publieke Waarde Model-sessies met de mbo-bestuurders in de drie regio's nog de volgende factoren genoemd, die van invloed zijn op het kunnen zorgen voor en aanbieden van onderwijs en opleidingen in de operationele samenwerking in de regio's:

De eigen organisatie (van het mbo)

- Eigen personeelstekorten: het mbo heeft daar zelf ook last van. Daarbij gaat het om het behoud en aantrekken van docenten en daarmee de kennisontwikkeling in de eigen organisatie. De opleidingen die opleiden voor tekortsectoren hebben daar extra last van. Het gaat om het behoud/opbouw van zowel didactische, als vaktechnische expertise.
- Communicatie en overal aan meedoen blijft lastig vanwege de veelheid van initiatieven. Er zijn grenzen aan de inzet van businessdevelopers, relatiemanagers en accountmanagers, aldus de mbo-bestuurders. De nieuwe governance in de Achterhoek wordt ook om die reden als een belangrijke stap vooruit gezien: meer samenhang, synergie en efficiency.
- De investeringen die nodig zijn vanuit het mbo om alle vlakken actief te zijn en te blijven. Er kunnen feitelijk weinig keuzes worden gemaakt (met name voor de mbo-instellingen die praktisch monopolist zijn in de regio).

Overheidsbeleid

- Landelijk beleid vanuit meerdere ministeries waardoor in de regio steeds weer organisatorisch en financieel gebundeld moet worden om werkbare arrangementen voor de langere termijn vorm te geven.
- Het maximaal benutten van de infrastructuur van het mbo is organisatorisch ingewikkeld door regelgeving op het gebied van publiek-privaat.
- Scholingsregelingen/subsidieregelingen en inkoopbeleid van gemeenten/UWV/SZW stellen voorwaarden die voor bekostigde mbo-instellingen veel tijd kosten (er wordt niet uitgegaan van publieke partners die al aan kwaliteitseisen voldoen).

Factoren bij werkgevers

- Door personeelstekorten bij bedrijven ontbreekt de tijd om te investeren in opleidingen voor huidige en nieuwe werknemers. Hierdoor gaat de vaart uit de samenwerkingsafspraken, zelfs of juist bij sectoren waar het personeelstekort en het belang van opleiden groot en urgent is.
- Branches/sectoren maken soms de keuze om opleidingen landelijk aan te besteden, waardoor het effect ook kan zijn dat regionale samenwerking wordt doorkruist.
- Onvoldoende samenwerking en leercultuur bij sommige bedrijven en een deel van de werknemers. Daarbij hechten werkgevers ook steeds minder aan wettelijke certificaten.

1. Inleiding

1.1. Aanleiding en context van het onderzoek

De minister van OCW heeft de Commissie macrodoelmatigheid mbo (CMMBO) gevraagd in een aantal regio's, met uitdagingen als het gaat om ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking, te onderzoeken of er sprake is van een mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Dit onderzoek richt zich vooral op de vraag of er sprake is van een ontoereikend aantal opleidingsmogelijkheden in het mbo voor regionale tekortsectoren. Dit naar aanleiding van de motie Peters – Bisschop, die de regering verzoekt om samen met het onderwijsveld te onderzoeken op welke wijze ervoor gezorgd kan worden dat scholen samen de verantwoordelijkheid krijgen om een minimaal dekkend aanbod in de regio in stand te houden. Ter uitwerking van bovenstaand verzoek heeft de CMMBO besloten om twee deelonderzoeken te initiëren.

In de eerste plaats een kwantitatief onderzoek in drie (arbeidsmarkt)regio's. Dit onderzoek richt zich op de sociaaleconomische structuur, de ontwikkeling van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt, de eventueel aanwezige tekortsectoren en op toegankelijke, relevante opleidingsmogelijkheden in het mbo voor tekortsectoren. Het onderzoek is in de Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg uitgevoerd en in juli 2022 opgeleverd door Panteia in drie aparte analyses ('Arbeidsmarktanalyse Achterhoek - De arbeidsmarkt voor het mbo', 'Arbeidsmarktanalyse Zeeland – De arbeidsmarkt voor het mbo' en 'Arbeidsmarktanalyse Zuid-Limburg – De arbeidsmarkt voor het mbo').

De CMMBO heeft aan PROOF Adviseurs en Berenschot gevraagd om parallel in dezelfde drie regio's een kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de samenwerking ten behoeve van leren en werken. Er is daarbij gevraagd om specifiek aandacht te hebben voor de uitdagingen waar inwoners en bedrijven voor staan. Op dit moment gaat dat onder andere om personeelstekorten en vraagstukken op het vlak van LLO. Centrale vraag hierbij is in hoeverre de netwerkpartners leren en werken ervoor zorgen dat er samengewerkt wordt om opgeteld een passend leren en werken aanbod beschikbaar te hebben voor en proactief en transparant beschikbaar te stellen aan inwoners en bedrijven. Hoe wordt er in de regio's gezorgd voor zicht op de (latente) vraag van hun inwoners en bedrijven? Hoe wordt ervoor gezorgd dat het aanbod daarop aansluit en ook kan worden gevonden? Daarbij gaat het om (gezamenlijke) dienstverlening van de netwerkpartners in het algemeen en in het bijzonder om de rol en het aanbod van het mbo binnen die samenwerking.

Daarbinnen is er specifieke aandacht voor de positie en aanpak en de beschikbaarheid en toegankelijkheid van mbo-opleidingen. Het mbo kan hierbij niet los gezien worden van de omgeving: in de arbeidsmarktregio's zijn er vele organisaties die verantwoordelijkheid dragen als het gaat om het bedienen van de leren en werken vraag van inwoners en bedrijven. Het is een gezamenlijke opgave en daarom heeft de CMMBO gekozen voor een bredere scope van het onderzoek, dan enkel naar de positie van het mbo in de drie regio's.

1.2. Vraagstelling

De centrale vraag in dit onderzoek is als volgt geformuleerd:

Ontwikkel door middel van kwalitatief onderzoek een analyse van het netwerk leren en werken in de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg. Met specifieke aandacht voor de aanpak van tekortfuncties, voor de toegankelijkheid van (gezamenlijke) dienstverlening van netwerkpartners en voor de positie die het mbo daarbij vervult.

De CMMBO vraagt daarbij om aandacht te schenken aan de rol die de verschillende partners daarbij vervullen.

Daarbij vraagt de Commissie ook om aandacht te hebben voor zowel het regionale beleid op het terrein van leren en werken, als voor de concrete dienstverlening aan inwoners en bedrijven. Deze vraag naar de doeltreffendheid van de samenwerking is geoperationaliseerd door onderscheid te maken in drie niveaus:

- **Richten:** in hoeverre is er tussen partijen sprake van gemeenschappelijke (bestuurlijke) agendavorming?

- **Inrichten:** in hoeverre is er naast bovenstaande tussen partijen sprake van een gemeenschappelijke organisatie (infrastructuur)? In welke mate is het mbo aangesloten op de infrastructuur en dienstverlening, specifiek om via opleiden bij te dragen aan de aanpak van de mismatch voor tekortsectoren?
- **Verrichten:** in hoeverre is er sprake van een gemeenschappelijke of afgestemde uitvoering? In hoeverre is er in de regio sprake van samenhang in de dienstverlening vanuit het perspectief van burgers en (mkb-)bedrijven in de regionale infrastructuur voor leren en werken in het algemeen, en gericht op het aanpakken van mismatch voor tekortsectoren in het bijzonder? In hoeverre zijn de opleidingsactiviteiten van het mbo ingebed in een gezamenlijke regionale aanpak met bedrijfsleven en openbaar bestuur (o.a. Leerwerkloketten, SBB, Werkgeversservicepunten (WSP) en RMT's)? In welke mate kunnen individuen en bedrijven hiervoor terecht bij 'één loket' (of 'hub')?

Tot slot vraagt de Commissie om specifieke aandacht voor de huidige en gewenste rol van het mbo bij het vraagstuk van tekortsectoren en tekortfuncties:

- Wat is - gegeven de regionale context - de huidige en gewenste bijdrage van het mbo aan de integrale dienstverlening leren en werken aan individuen en (mkb-)bedrijven?
- Welke kansen en belemmeringen ervaart het mbo hierbij?

1.3. Onderzoeksaanpak

In het onderzoek is voor elke regio dezelfde aanpak gehanteerd:



1. **Regionale startbijeenkomst mbo:** groepsinterview met bestuurders en staf van de betrokken publieke mbo-instellingen. Voor de Achterhoek zijn dit het Graafschap College en Zone.college, voor Zeeland Scalda en Hoornbeek College en voor Zuid-Limburg VISTA college, Yuverta en Gilde Opleidingen. Daarbij zijn eerste beelden, verwachtingen en aandachtspunten vanuit het mbo geïnventariseerd en zijn praktische afspraken over aanpak, communicatie en planning gemaakt.
2. **Documentenstudie:** bestudering van relevante documenten, ontvangen van en via de geïnterviewde respondenten en aanvullend door de onderzoekers zelf verzameld op basis van deskresearch.
3. **Interviewronde:** gesprekken met sleutelpersonen aan de kant van de netwerkpartners leren en werken, de vertegenwoordigers aan de kant van de triple helix stakeholders in de regio: overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Bij de laatste stakeholdergroep is gesproken met algemene werkgeversvertegenwoordigers en ook met werkgevers uit een van de sectoren in de regio. Daarnaast is gesproken met relevante samenwerkingsverbanden, zoals Economic Board, Werkbedrijf, Leerwerkloket en Regionaal Mobiliteits Team (RMT). De gesprekken vonden plaats op basis van een topic list waarbij zoveel mogelijk gecombineerde gesprekken met zowel het bestuurlijke, als tactische niveau plaatsvonden. Per regio zijn er circa vijftien gesprekken gehouden.
4. **Publieke Waarde Sessie met het mbo:** de interviewronde is afgesloten met een reflectiesessie met de mbo-instellingen in de regio. Daarbij is gereflecteerd op de bevindingen uit de interviewronde en de bestudeerde documenten: in hoeverre worden deze herkend en hoe kijkt het mbo aan tegen de samenwerking leren en werken in de regio en de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van het (onderwijs- en opleidings-) aanbod van het mbo in de regio? Daarbij is het Publieke Waarde Model (Moore, 1995 en 2013) toegepast.
5. **Regiofoto:** op basis van de uitgevoerde onderzoek stappen is, tot slot, een regiofoto opgesteld, met daarin een schets van de regionale uitdagingen en de regionale infrastructuur leren en werken, een analyse van wat de netwerkpartners vinden van de praktijk van de regionale samenwerking en een duiding van de onderzoekers. Over de samenwerking leren en werken in de betreffende regio in het algemeen en over de positie, situatie en keuzes van het

mbo in het bijzonder. Zie voor de drie regiofoto's de separate bijlage, die de basis vormt voor en onlosmakelijk onderdeel uitmaakt van- deze landelijke rapportage.

- 6. Landelijke rapportage:** de synthese van de drie regionale kwalitatieve onderzoeken: wat is op basis van deze onderzoeken het overall beeld van de samenwerking leren en werken in drie regio's die door ontgroening en vergrijzing met een dalende beroepsbevolking te maken hebben of krijgen? En wat is daarbinnen de rol en situatie van de mbo-instellingen: wat is - gegeven de regionale context - de huidige en gewenste bijdrage van het mbo aan de integrale dienstverlening leren en werken aan individuen en (mkb-)bedrijven en welke kansen en belemmeringen ervaart het mbo hierbij?

Het onderzoek is landelijk begeleid door de secretaris van de CMMBO en met een landelijke klankbordgroep van vertegenwoordigers van de betrokken mbo-instellingen is op een aantal momenten de voortgang gedeeld en is tussentijdse feedback gevraagd.

Voor de volledigheid wordt op deze plaats benadrukt, dat de door de CMMBO geselecteerde regio's niet zodanig representatief voor het gehele land en het gehele mbo zijn samengesteld, dat er uitspraken kunnen worden gedaan over "de samenwerking leren en werken in de regio". Er zijn bijvoorbeeld geen grootstedelijke regio's in de Randstad onderzocht. Ook geven de gekozen onderzoeks aanpak en looptijd (maart - juni 2022) beperkingen als het gaat om validatie: er is geen direct onderzoek gedaan naar de concrete dienstverlening op de werkvloer. Uitgegaan is van documentatie en ervaringen en opvattingen van per regio circa 15 sleutelpersonen zelf, op strategisch en tactisch niveau. De gesprekken waren open en (zelf)kritisch en de vergelijking van alle uitspraken maken dat deze rapportage een goed en eerlijk beeld geeft van wat er op het vlak van samenwerking leren en werken goed gaat in de regio's en wat er beter kan.

1.4. Leeswijzer

Deze rapportage bevat de synthese van de genoemde drie regionale onderzoeken, met achtereenvolgens:

- Hoofdstuk 2: een schets van de uitdagingen op het terrein van leren en werken in de drie regio's.
- Hoofdstuk 3: een schets van de samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en openbaar bestuur in die regio's.
- Hoofdstuk 4: een overzicht van de basisinfrastructuur die in die regio's terug te vinden is, ter uitvoering van landelijke wet- en regelgeving.
- Hoofdstuk 5: een analyse van de publieke waarde van het mbo in de samenwerking leren en werken in de regio's.

In de separate bijlage zijn de integrale drie regiofoto's, die als basis voor deze landelijke rapportage hebben gediend, opgenomen.

2. Uitdagingen leren en werken inwoners en bedrijven

Onderzoeksbureau Panteia heeft in opdracht van de CMMBO kwantitatief onderzoek gedaan in dezelfde drie regio's als deze kwalitatieve analyse. In dit hoofdstuk volgt een kort overzicht op hoofdlijnen, algemeen en per regio.

2.1. Algemeen

Panteia bevestigt, onder andere, dat de drie regio's te maken hebben met vraagstukken omtrent de verwachte terugloop van studenten in het mbo als gevolg van ontgroening (minder jongeren). Dit vormt een uitdaging voor de instroom en het in stand houden van het bekostigde middelbaar beroepsonderwijs in de huidige omvang is door de mbo-instellingen bevestigd tijdens het kwalitatieve onderzoek.

Daarnaast wordt - ook al is er onzekerheid over de effecten van de energie- en eventueel economische crisis - door Panteia onder andere vastgesteld:

- Er zijn in alle regio's veel (en een toenemend aantal door vergrijzing en pensionering) moeilijk of niet vervulbare vacatures in onder andere technische beroepen, bouwberoepen, zorgberoepen (met name gespecialiseerd verpleegkundigen) en vrachtwagenchauffeurs. De arbeidsmarkt in zijn geheel is voor bijna alle beroepsgroepen krap of zeer krap te noemen.
- De belangrijke transitieopgaven hebben kwalitatief en kwantitatief impact op de vraag op de arbeidsmarkt en naar opleidingen. Het gaat daarbij om veranderende, deels verdwijnende en nieuwe beroepen in onder andere de energietransitie, de agrarische transitie, de zorgtransitie (technologie, vergrijzingsvraag), digitalisering en nieuwe technologie in het algemeen.
- Er ligt in alle regio's een opgave om inwoners en bedrijven wendbaar te maken op de snel veranderende en veranderende arbeidsmarkt (omscholing, bijscholing, LLO, mobiliteit: leren en werken in het algemeen).

2.2. Achterhoek

In de Achterhoek zijn de zorg en detailhandel de sectoren met het grootste aantal arbeidsplaatsen. De arbeidsmarkt in zijn geheel is volgens de cijfers van Panteia voor bijna alle beroepsgroepen nu al krap of zeer krap te noemen. Op dit moment staan de meeste vacatures open voor de beroepsklassen 'technische beroepen', gevolgd door 'bedrijfseconomische en administratieve beroepen', 'transport en logistiek' en 'zorg en welzijn'. De krapte in combinatie met de vergrijzing en verwachte daling van het aantal mbo-studenten creëert een grote opgave in de regio.

Het is de verwachting dat er in de Achterhoek een steeds grotere mate van verdienstelijking van de economie te zien wordt, wat ervoor zorgt dat werk verschuift vanuit de industrie en (krimpende) landbouw. Verder is er een steeds grotere mate van robotisering waar te nemen in de landbouwsector, maakindustrie en de zorg. Qua economische sectorale ontwikkeling ontwikkelt met name de metaalnijverheid en metaalektro zich voorspoedig in de regio en wordt hier in de toekomst dus extra behoefte aan goede arbeidskrachten verwacht.

In algemene zin wordt in de bestaande kwantitatieve prognoses verwacht dat met name de sectoren zorg, handel, techniek en beveiliging zich de komende jaren tot de sectoren met de grootste arbeidsvraag ontwikkelen.

2.3. Zeeland

De vijf grootste sectoren op gebied van arbeidsplaatsen in Zeeland zijn zorg, detailhandel, horeca, specialistische zakelijke dienstverlening en bouwnijverheid. Voor alle beroepsklassen, met uitzondering van de creatieve en taakkundige beroepen, is de arbeidsmarkt in Zeeland krap of zeer krap. Het arbeidsaanbod is op dit moment onvoldoende om alle vacatures te vervullen. Deze krapte neemt toe en die wordt bij ongewijzigde omstandigheden alleen maar groter, niet zozeer door bevolkingskrimp als wel door de vergrijzing. In de zorg ontstaan daardoor forse tekorten, in de techniek en logistiek waren die tekorten er al en die nemen alleen maar verder toe. Daarnaast wordt voor functies op mbo-niveau 2 en 3 verwacht dat er in 2026 een beperkt arbeidsmarktperspectief is.

De robotisering, digitalisering, energietransitie en overige ontwikkelingen in de Zeeuwse economie brengen ook voor werkenden in de regio uitdagingen op het vlak van om- en bijscholing en wendbaarheid met zich mee. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van robots in de agrarische sector, distributiecentra en zorg. Ook heeft het impact op het automatiseren van de procesindustrie en communicatie en monitoring in de zorg. Een andere ontwikkeling in de arbeidsmarkt betreft de landbouw en de transitie naar kringlooplandbouw en de hogere kosten in bijvoorbeeld de chemie.

2.4. Zuid-Limburg

De twee sectoren met het grootste aantal arbeidsplaatsen in de regio zijn zorg en detailhandel. Confrontatie van de vraag en aanbod op de huidige arbeidsmarkt levert het beeld op dat het over de hele linie van de arbeidsmarkt krap of soms zelfs zeer krap is. Bij sommige beroepsgroepen zitten de tekorten vooral op hoger onderwijsniveau (ICT'ers, juridische beroepen, finance, commercieel), maar in de techniek, logistiek en zorg is er ook al veel te weinig arbeidsaanbod in verhouding tot het aantal vacatures.

Met het vizier op de toekomst is in Zuid-Limburg te verwachten dat een aantal ontwikkelingen zich verder door zullen zetten. Zo is er een steeds grotere mate van verdienstelijking van de economie te zien, wat ervoor zorgt dat werk verschuift vanuit de industrie en (krimpende) landbouw. Verder is er een steeds grotere mate van robotisering waar te nemen in de landbouwsector, maakindustrie en de zorg. Qua economische sectorale ontwikkeling ontwikkelt met name de metaalnijverheid en metalektro zich voorspoedig in de regio en wordt hier in de toekomst dus extra behoefte aan goede arbeidskrachten verwacht.

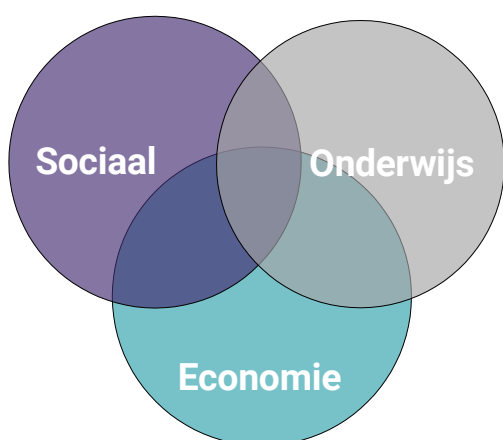
In algemene zin wordt in de bestaande kwantitatieve prognoses verwacht dat met name de sectoren zorg, handel, techniek en beveiliging zich de komende jaren tot de grootste tekortsectoren zullen ontwikkelen.

3. Basisinfrastructuur samenwerking leren en werken

In alle arbeidsmarktregio's en dus ook in de Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg is er - vooral omdat er wettelijke taken wordt uitgevoerd of omdat er op landelijke regelingen wordt ingespeeld - een basisinfrastructuur voor leren en werken.

Deze bestaat uit organisaties in de arbeidsmarktregio, die samenwerken en daarom netwerkpartners zijn. Zij hebben de verantwoordelijkheid om de behoefte en uitdagingen van inwoners en bedrijven zo goed mogelijk te kennen, daar een passend aanbod leren en werken voor te hebben of te ontwikkelen en dat actief aan te bieden.

Bij deze partners gaat het om het bedrijfsleven en hun vertegenwoordigers, om het (beroeps)onderwijs en het openbaar bestuur. Zij doen het uiteraard niet alleen: inwoners en bedrijven maken ook gebruik van regionale en landelijke private opleiders, trainingsbureaus, uitzendbureaus en arbeidsmarktbemiddelaars.



Daarmee is er in alle drie de regio's een infrastructuur van de genoemde 'drie O's': ondernemers/sociale partners, overheid en onderwijs. Deze bestaat deels uit partners met publieke, wettelijke taken. Het zwaartepunt van hun taken en dienstverlening verschilt. We onderscheiden een drietal dimensies of domeinen: de arbeidsmarktregio (sociaal domein, participatie, SUWI), het onderwijs en de economie. Zie de figuur hiernaast.

Deze partners op de verschillende domeinen ondersteunen elk vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inwoners en/of bedrijven bij hun uitdagingen.

Op **economisch terrein** zijn onder andere de provincies en gemeenten en de Economic Boards actief. In Zuid-

Limburg is dat bijvoorbeeld het Economic Board Zuid-Limburg en in Zeeland de Economic Board Zeeland. Ook zijn de Kamers van Koophandel, branches en provincies actief op het gebied van innovatie, acquisitie van bedrijven, human capital agenda's en Regiodeals. Voorbeelden van dit laatste zijn de Regiodeal Zeeuws-Vlaanderen 'Zeeuwen zelf aan zet', de Regiodeal Achterhoek 2019-2022 en de Regiodeal Parkstad Limburg.

Naast deze publieke partners zijn ook sociale partners, zoals **CNV en FNV**, steeds meer bestuurlijk én operationeel (loopbaanadvies) actief op het terrein van de arbeidsmarkt.

De meeste bedrijven zijn sectoraal georganiseerd **via brancheorganisaties en O&O fondsen**.

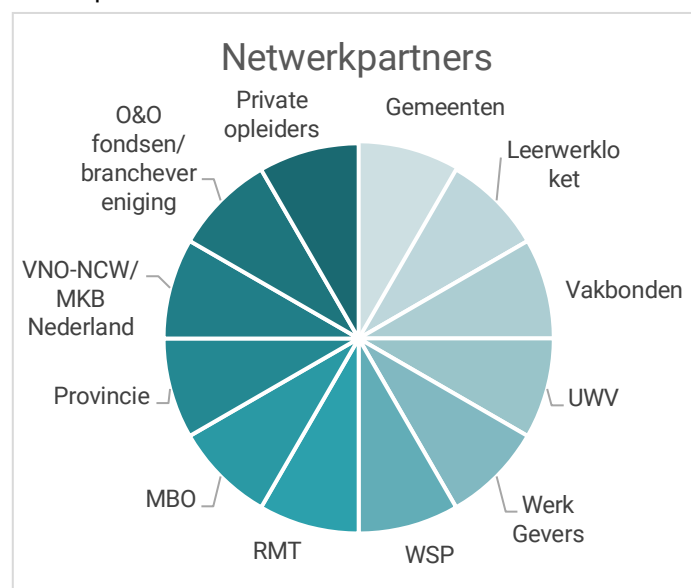
Daarnaast worden zij sectoroverstijgend in de regio's vertegenwoordigd door vooral **VNO-NCW (in Limburg LWV)** en **MKB Nederland** (in de regio). Verschillende branches zijn goed georganiseerd en ook in de regio's aanwezig en actief, zoals de bouw en de installatiebranche. Daarnaast is er in iedere regio vaak een **aantal grote ondernemingen en branchegerichte initiatieven** die ook actieve spelers zijn in het regionale arbeidsmarktbeleid. Voorbeelden hiervan zijn Chemelot in Zuid-Limburg, Health Valley in de Achterhoek en Huis van de Techniek in Zeeland.

Op **onderwijsgebied** zijn er diverse publieke onderwijsvoorzieningen, waarvan het mbo van oudsher de belangrijkste partner is op het vlak van arbeidsmarktbeleid. Daarnaast zijn er onderwijsvoorzieningen voor het vo, het hbo en het wo (in Zuid-Limburg en Zeeland). In de onderzochte regio's is er steeds één groot ROC, naast mbo-instellingen met een kleinere rol in de regio's. In Zeeland is Scalda de grootste speler, in Zuid-Limburg VISTA college en in de Achterhoek het Graafschap College. In alle drie de regio's gaat het om ROC's met een breed onderwijsaanbod en met een vanzelfsprekende positie als publieke partner bij veel regionale initiatieven op het snijvlak arbeidsmarkt-beroepsopleiding.

Op **sociaal terrein** gaat het om een druk landschap. Voornamelijk:

- De **centrumgemeente**, met specifieke taken en verantwoordelijkheden als het gaat om de regie op het regionale arbeidsmarktbeleid.
- De **gemeenten** in de arbeidsmarktregio, zij bedienen hun werkzoekende inwoners (al dan niet via een sociale dienst) en bedrijven op het vlak van de Participatiewet, werk en inkomen.
- (Regionale) sociale diensten, Werkpleinen, regionale **Werkbedrijven** en **mensontwikkelbedrijven** en vaak ook **Jongerenloketten** (jeugdwerkloosheid, vroegtijdig schoolverlaters).
- **UWV** voert wettelijke taken uit voor werkzoekenden met een uitkering op basis van de werknemersverzekeringen (WW, WIA) en biedt daarnaast basisdienstverlening op het terrein van de arbeidsmarkt voor alle inwoners.
- **Het Werkgeversservicepunt**. Er is per regio vaak ook nog sprake van meerdere WerkgeversServicepunten, er is dus de facto nog niet voor alle werkgevers in de arbeidsmarktregio één Werkgeversservicepunt.

- Het **middelbaar beroepsonderwijs** is als publieke partner intensief betrokken en verantwoordelijk voor de brede mbo-onderwijsinfrastructuur in de arbeidsmarktregio en steeds meer ook actief op het vlak van LLO. Overigens is ook het **hoger beroepsonderwijs** op het vlak van LLO en sociale innovatie steeds vaker in de arbeidsmarktregio partner aan tafel. Daarnaast is er het **wetenschappelijk onderwijs**, dat nog iets meer op afstand staat van de samenwerking op het vlak van leren en werken, maar juist actiever is op innovatie en regionale kennisontwikkeling.



- Het **Leerwerkkloket**, als publiek samenwerkingsverband van beroepsonderwijs, gemeenten en UWV, dat onafhankelijk loopbaanadvies verzorgt en taken uitvoert op het vlak van arrangementontwikkeling leren en werken en advisering over financiering van LLO.
- **SBB** erkent en begeleidt leerbedrijven in het kader van de beroepspraktijkvorming (kwalificatiestructuur). In elke regio en sector werkt SBB aan voldoende stages en leerbanen. Van vmbo-leerling tot mbo-student, van werkende tot werkzoekende. SBB levert ook stage- en arbeidsmarktinformatie.
- Aan de kant van de overheid zien we in de onderzochte regio's dat vaak ook de **provincie** op het terrein van arbeidsmarkt en economie een belangrijke aanvullende en faciliterende rol vervult. Bijvoorbeeld door financiering van publiek-private innovaties.

Sinds kort is er nog een aantal voorzieningen toegevoegd aan de infrastructuur in de onderzochte arbeidsmarktregio's:

- In verband met de coronacrisis zijn er in de arbeidsmarktregio's **RMT's** toegevoegd: Regionale Mobiliteits Teams. Dit is een landelijk initiatief van de ministeries van SZW en OCW, gemeenten, UWV, SBB, MBO Raad en sociale partners. De RMT's bieden extra hulp als het gaat om het vinden van (ander) werk, in aanvulling op de reguliere dienstverlening van de partners in de regio's. De RMT's zijn tijdelijk, maar er wordt ook gesproken over een rol als voorloper van de onder andere door UWV bepleite Regionale Werkcentra. In Maastricht loopt er al een proef met een Regionaal Werkcentrum.
- In aanvulling op de digitale en fysieke dienstverlening van de Leerwerkklokken voor werkzoekenden, werknemers en werkgevers is er in veel regio's ook een aantal **extra voorzieningen voor het stimuleren en ondersteunen van Leven Lang Ontwikkelen** ingericht.

In Limburg is er bijvoorbeeld Leo Loopbaan. Dit is een online portal om inwoners en bedrijven rechtstreeks te bereiken en te helpen. In de Achterhoek is er Opijver, met daaraan gekoppeld ook nog een regionaal scholingsfonds. Ook in Zeeland zijn er voorbereidingen gaande voor een online portal en een loopbaanadviesteam om LLO sneller in de regio van de grond te krijgen.

4. Werking van de samenwerking leren-werken in de praktijk

Ter beantwoording van de onderzoeksvraag van de CMMBO is via interviews en documentstudie een kwalitatieve analyse gemaakt van de werking van het netwerk leren en werken in de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg. Vanuit het perspectief van de inwoners en bedrijven en met specifieke aandacht voor de aanpak van tekortfuncties, de toegankelijkheid van de (gezamenlijke) dienstverlening van netwerkpartners en de positie die het mbo daarbij vervult.

Het perspectief van inwoners en bedrijven houdt in de eerste plaats in, dat de uitdagingen waar zij voor staan het uitgangspunt zijn van beleid en aanpak. Hoe wordt gezorgd voor zicht op hun behoefte en voor hun uitdagingen en hoe komen deze inzichten:

- Op de bestuurlijke tafels, voor prioriteitstelling en agendavorming (*richten*);
- Op de tafels, waar de vertaalslag wordt gemaakt naar gezamenlijk organiseren van de uitvoering van de agenda's (management-/beleidsniveau: *inrichten*);
- In de gezamenlijke of afgestemde concrete operationele dienstverlening: de uitvoering naar inwoners en bedrijven toe: *verrichten*).

Inzicht in de uitdagingen waar inwoners en bedrijven voor (komen te) staan

Goede data en analyses als basis voor beleid vormen - de Deming cirkel Plan-Do-Check-Act - een sleutelfunctie voor het ontwikkelen en uitvoeren van regionaal beleid op het terrein van leren en werken en voor een gerichte gezamenlijke aanpak (Van Alliantievorming tot Arrangementen, Berenschot, 2010).

Uit dit onderzoek blijkt dat in alle drie de regio's arbeidsmarktanalyses worden gemaakt of gebruikt, als basis voor beleid. Het gaat om data en analyses van landelijke organisaties, zoals UWV, SBB en CBS en daarnaast zijn er de regionale data van onder andere gemeenten en mensontwikkelbedrijven over bijvoorbeeld de ontwikkeling van werkloosheid. Ook wordt er regelmatig regionaal onderzoek uitgevoerd, soms heel systematisch, zoals de Achterhoek Monitor en sinds kort bijvoorbeeld in Zeeland via ArbeidsmarktInZicht Zeeland.

Regio's peilen ook de vraag van inwoners en bedrijven, of toetsen hun beleidsvoornemens via surveys. Soms vindt dit ook systematisch periodiek plaats, bijvoorbeeld het 'Inwonerpanel Achterhoek Spreekt.'

Naast deze data en onderzoeken vormen uiteraard alle klantcontacten van de verschillende partners in de regio de basis voor ontwikkeling van beleid en aanbod. Deels in gezamenlijkheid, via samenwerkingsverbanden zoals het Leerwerkloket, de werkbedrijven, Werkgeversservicepunten en SBB, maar voor het belangrijkste deel uiteraard via de eigen uitvoering van de partners afzonderlijk. Zo zijn er ook alle reguliere contacten van het mbo met de (leer)bedrijven en eigen afstemmingsoverleggen met sectoren en branches.

Uit het onderzoek in de drie regio's komt naar voren dat het daadwerkelijk vertalen van alle data en analyses over de behoefte van de inwoners en de bedrijven beter kan. Hoe komen alle klantsignalen van de verschillende organisaties op een zodanige wijze op de gezamenlijke afstemmingstafel, dat deze leiden tot prioritering en het vrijmaken van middelen en menskracht voor de uitvoering? De vertaling naar de gezamenlijkheid en van data en analyses naar gerichte actie wordt lastig gevonden.

Ook wordt nog te weinig gedaan aan het bewust en gericht signaleren van (potentiële) vraag, breder dan voor de eigen uitvoeringspraktijk. Als voorbeeld: vraagstukken op het terrein van om- en bijscholing zijn er bewust of latent bij veel bedrijven, maar de Werkgeversservicepunten halen die opleidingsvragen niet of te weinig op tijdens alle contacten die ze hebben met werkgevers, omdat zij vanuit hun kerntaak vooral op vacaturevervulling met uitkeringsgerechtigden gericht zijn. Logisch vanuit de kerntaak, maar een gemiste kans als het gaat om het vervullen van een signalerende en partners in stelling brengende rol. Door dit wel te doen, kan er veel meer vraag van inwoners en bedrijven worden opgehaald, die direct kan worden vertaald naar 'leveren' (directe dienstverlening aanbieden), maar ook agendavorming zou daarmee veel beter op concrete vragen op de regionale arbeidsmarkt kunnen worden gestoeld. Hetzelfde gaat bijvoorbeeld op voor 'economische' contacten van gemeenten, die ook voor participatie en opleiden meer zouden kunnen worden aangewend.

Kortom: er ligt een kans als het gaat om gezamenlijke signalering en vertaling van data naar gezamenlijke agenda's, projecten en dienstverlening op het terrein van leren en werken.

Agendavorming op strategisch niveau (richten)

Alle drie de regio's beschikken over bestuurlijke tafels, waar agenda's tot stand komen, speerpunten worden bepaald en op strategisch niveau initiatieven worden gestart en besproken. Er lopen in de regio's ook programma's en gezamenlijke initiatieven op het vlak van leren en werken.

Het is echter druk in de regio's. Er is een optelsom van gremia ten behoeve van het sociaal beleid, het arbeidsmarktbeleid, het economische beleid en de onderwijsagenda. Alle drie de regio's worstelen met samenhang en focus.

Een meer integrale governance kan helpen, zo leert het voorbeeld van de Achterhoek. Deze regio heeft door een nieuwe governance (doorontwikkeld via de Regiodeal 2019) gezorgd voor meer integraliteit en transparantie om alle samenwerkingsafspraken samenhangend en gericht te kunnen uitvoeren, aldus de partners. De samenwerking is efficiënter, effectiever en transparanter. Ook de ondersteuning door een goed geëquipeerd gezamenlijk bureau speelt daarbij een belangrijke rol: het gaat niet vanzelf, de samenwerking moet georganiseerd worden, aldus de regio. Maar ook daar zijn nog belangrijke stappen te zetten als het gaat om focus en samenhang. Zonder een dergelijke governance, zoals in Zuid-Limburg en Zeeland, is het extra lastig om het hoofd te bieden aan versnippering en om te zorgen voor slagkracht in de uitvoering.

In de Achterhoek heeft de genoemde governance geleid tot meer efficiency in bestuurlijke gremia en platforms, waar zaken worden besproken die met elkaar te maken hebben. In regio's waar dit niet zo is, is er meer sprake van verschillende tafels, waar bestuurders met elkaar afspraken maken over delen van het geheel. Dit hoeft geen probleem te zijn, als het op elkaar afgestemd en verbonden is. Als dat niet zo is, ontstaat er verwarring en gebrek aan helderheid en regie over het nemen van verantwoordelijkheid.

De velen samenwerkingstafels in de regio's wordt mede in de hand gewerkt, doordat er vaak wordt gekozen voor iets nieuws toevoegen, in plaats van vervangen of integreren. Zo hebben de RMT's soms geleid tot impulsen voor vernieuwing en gezamenlijkheid, maar ook voor extra drukte, onduidelijkheden, capaciteitsbeslag en een zoektocht als het gaat om 'wat levert dit op?' en 'hoe nu verder?'. De werkwijze van de Achterhoek kan hier ook interessant zijn voor andere regio's: daar wordt nu gewerkt met een standaard checklist met onder andere de vraag hoe een idee zich verhoudt tot wat er al is in de regio. Ook geen waarborg voor voorkoming van doublures of onvoldoende samenhang, maar het helpt wel om niet automatisch iets nieuws toe te voegen en te kijken naar verbetering van - of aanvulling op het bestaande.

In de drie regio's is er het bewustzijn bij bestuurders dat zij hierbij het voortouw moeten nemen. Zorgen voor agenda's en afspraken aan de juiste tafels en sturen en elkaar aanspreken op samenhangende uitvoering ervan tussen en binnen de eigen organisaties. Het is echter een uitdaging als het gaat om samenhang, doelmatigheid en focus. Ook in de Achterhoek, zo wordt aangegeven (ook al is het al veel beter geworden en is er tevredenheid). Lopende agenda's en tijdelijke programma's en projecten worden in regio's vaak weer opgevolgd door nieuwe speerpunten en tijdelijke initiatieven, waardoor samenhang, continuïteit én transparantie naar inwoners en bedrijven toe in het geding komen.

Oorzaken liggen in belangrijke mate ook op landelijk niveau. Landelijke verkokering en tijdelijkheid in regelingen en initiatieven verleiden de organisaties in de regio's ook tot verkokering en tijdelijkheid. Landelijk beleid en landelijke regelingen geven ook veel positieve impulsen, zoals destijds de start van de gezamenlijke Leerwerkloketten, die blijkens evaluaties juist de samenwerking tussen mbo, overheid en bedrijven hebben versterkt. En ook regelingen als het RIF, Regiodeal, het Topsectorenbeleid, afspraken in SBB-verband, de landelijke LLO-impulsen en nu ook het Just Transition Fund hebben zichtbaar als katalysator voor innovatie en samenwerking geleid. Maar zolang de meeste landelijke beleidsontwikkelingen en initiatieven te eenzijdig op alleen 'het eigen domein' betrekking hebben, zal de regionale samenwerking druk, gefragmenteerd, tijdelijk, te weinig efficiënt en vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven onvoldoende effectief blijven.

Van beleid naar organiseren van gezamenlijke of afgestemde uitvoering (inrichten)

De regio's beschikken zoals aangegeven alle drie over op bestuurlijk niveau afgesproken agenda's, speerpunten en programma's op het terrein van leren en werken. De volgende vraag, die is gesteld aan de netwerkpartners, was: waar en hoe vindt de vertaalslag naar de uitvoering plaats?

Dat gebeurt in theorie via twee lijnen:

- Waar het zonneklaar is welke organisatie er aan zet is, zal de bestuurder aan het eigen management opdracht geven om de gezamenlijke strategische afspraken te vertalen naar de uitvoering (doelstellingen, kpi's, formatie, budget etc).
- En waar het gaat om gezamenlijke of nog af te stemmen uitvoering zal er op tactisch niveau overleg moeten plaatsvinden. Zoals in werkgroepen, waar beleid en management van de betrokken partners met elkaar de bestuurlijke afspraken concretiseren en vertalen naar gezamenlijke of de eigen organisatie.

Uit de antwoorden van de gesprekspartners in de drie regio's komt naar voren, dat het weliswaar doorgaans lukt om niet alleen afspraken te maken en deze ook (vaak als project of programma) uit te voeren, maar dat juist het tactisch niveau als ingewikkeld wordt ervaren. Hierdoor vindt de vertaalslag van bestuurlijke uitspraken naar meer structurele gezamenlijke of afgestemde uitvoering toch te weinig plaats. Te veel ieder voor zich in de uitvoering, ondanks de bestuurlijke afspraken over gezamenlijk aanpakken van de uitdagingen van inwoners en bedrijven. Bijvoorbeeld doordat ruis ontstaat bij het niet aanpassen door het managementniveau van bestaande kpi's, doelstellingen en kaders voor de uitvoering. Dan blijft de uitvoering doen wat het deed.

Ook hier geldt: het doet geen recht alles wat wel goed gaat, mede dankzij de inzet van management en beleid. Het organiseren van gezamenlijkheid in de uitvoering is ook een uitdaging, die tijd, ruimte, reflectie en capaciteit vergt. En ook het eventueel terugleggen en escaleren naar het bestuurlijke niveau, als problemen in de uitvoering of consequenties bijvoorbeeld zijn onderschat bij het maken van afspraken aan de bestuurlijke tafel: 'Dat kan niet zomaar.'

Al met al lukt het daardoor echter onvoldoende om - voor de inwoners en bedrijven merkbaar - de bestuurlijke speerpunten om te zetten in structurele uitvoering op de werkvloer door bijvoorbeeld concreet die inwoners en bedrijven te bereiken of te mobiliseren. Bijvoorbeeld als het gaat om vacaturevervulling of toeleiden van kandidaten naar opleidingen door bedrijven of door sociale dienst of UWV. Of juist om een aanbod te ontwikkelen, waarvan bestuurlijk op basis van analyses is vastgesteld dat er in de regio behoefte aan is.

De geïnterviewden geven aan dat dit geen verwijt naar anderen is, omdat de complexiteit groot is: het bewustzijn en de wil om het beter te doen is er, maar het gevoel is vooral dat de ambtelijke processen in de sociale pijler (arbeidsmarktregio, SUWI) moeizaam gaan. Dat geldt ook voor het echt bereiken van bedrijven en werkenden door bijvoorbeeld werkgeversvertegenwoordigers en vakbonden. Aangegeven wordt dat voor wat betreft de uitvoering van speerpuntafspraken van het bestuurlijk werkbedrijf of de Economic Board 'we realistisch moeten zijn' en 'we hebben de bedrijven en werknemers niet aan een touwtje'. Ook in het mbo is de realiteit dat gegeven de mogelijkheden en kaders niet altijd de nodige flexibiliteit en slagvaardigheid op korte termijn aan de dag gelegd kan worden. Partners in de regio weten dat van elkaar, respecteren dat, stimuleren elkaar en zetten stappen. Maar vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven zou 'in de leren en werken keten' meer slagkracht, transparantie en samenwerking wenselijk zijn.

Intussen zijn er, het zij nogmaals benadrukt, ook heel veel successen geboekt als het gaat om projecten en voorzieningen waarmee inwoners en bedrijven zijn en worden geholpen aan bijvoorbeeld een baan of een opleiding. Het antwoord op de betreffende onderzoeksvraag van de CMMBO is, met andere woorden, genuanceerd.

Concrete dienstverlening leren en werken voor de inwoners en bedrijven (verrichten)

De belangrijkste vraag is uiteraard: wat merken de inwoners en bedrijven nu van de vele inspanningen en investeringen van de netwerkpartners bij de samenwerking leren en werken? Een

rode draad in de antwoorden van de partners in de drie regio's is: ondanks alle voorzieningen en initiatieven toch nog te weinig.

Namelijk:

- De netwerkpartners geven aan dat er een wereld te winnen valt als het gaat om transparantie: waar moet ik als inwoner of bedrijf zijn, als ik een vraag heb over bijvoorbeeld om- of bijscholing? Er zijn veel websites, instanties en projecten. Er is een centraal (Leerwerk)loket voor opleidings- en loopbaanvragen in ieder regio, maar ook dat weten inwoners of bedrijven vaak niet of het is onduidelijk wat het precies doet of kan bieden.
- Als het gaat om de latente vraag van inwoners (nog niet bewust van het belang om aan LLO te doen, je op tijd te laten om- of bijscholen en op tijd bewegen), dan is de gezamenlijke aanpak vaak onvoldoende in staat om mensen effectief te bereiken. Er zijn campagnes en er zijn online portals als Leo Loopbaan en Opijver en die worden daarom ook belangrijk gevonden door de partners: een route om mensen en bedrijven rechtstreeks te bereiken. We hebben echter in het kader van dit onderzoek niet kunnen kijken naar de effectiviteit van deze benadering en ondersteuning (bereik, gebruik).

Het blijft, met andere woorden, een lastig verhaal, als het gaat om het bereiken van inwoners en bedrijven die niet sowieso al in beeld van de partners zijn. Veel inwoners en bedrijven zijn wel al in beeld, bijvoorbeeld studenten die naar school gaan, werkzoekenden die in beeld zijn van gemeenten en UWV, bedrijven die lid zijn van werkgeversorganisaties of werknemers die lid zijn van de vakbond. Er liggen kansen als het gaat om die natuurlijke contacten meer benutten voor bewustwording, activering en ondersteuning op het terrein van leren en werken.

Ook Werkgeversservicepunten hebben al heel veel bedrijven in beeld, maar die contacten gaan vaak alleen of voornamelijk over vacatures voor werkzoekenden en niet over bijvoorbeeld LLO, opleidingen en Van Werk Naar Werk mobiliteit. Ook werkcoaches van gemeenten en mensontwikkelbedrijven hebben met al hun contacten met werkzoekenden ook de rol om hen te motiveren en ondersteunen als het gaat om het vinden van duurzaam werk via bijvoorbeeld een omscholing, maar empowerment en die weg verkennen kan vaak ook beter, aldus bijvoorbeeld een werkbedrijf in Zuid-Limburg. Daar wordt nu wel meer op ingezet, omdat er nu meer kansen dan ooit liggen, met de grote personeelskrapte waar bedrijven mee te kampen hebben.

Nog een voorbeeld is de contacten die het ROC, de hogeschool of SBB, met stagebedrijven meer kunnen benutten voor bredere behoeftepeiling als het gaat om HRM- en opleidingsvraagstukken binnen de leer- en stagebedrijven.

Tot slot is het een brede wens dat werkgeversvertegenwoordigers, branches en vakbonden er meer in slagen om breed bedrijven inclusief het mkb en daarnaast werknemers meer te bereiken en mobiliseren als het gaat om LLO.

In de volgende paragraaf wordt nader ingegaan op de rol van het mbo als het gaat om het bedienen van inwoners en bedrijven met vragen op het terrein van leren en werken en om het ondersteunen van studenten in hun studie- en loopbaankeuzen.

Kortom: theorie versus praktijk. Er zijn veel voorzieningen in de regio en de partners, inclusief het mbo en private aanbieders en intermediairs, hebben een breed leren en werken aanbod voor inwoners en bedrijven. Echter de respondenten die we spraken geven aan dat "we het met zijn allen ook wel erg ingewikkeld hebben gemaakt". Waar moet ik zijn? Wat is er allemaal in de regio? Wie kan me helpen? Waar kan ik mijn opleiding gefinancierd krijgen? Het is onvoldoende transparant en bovendien is de aanpak te weinig proactief (outreaching).

Partners in de regio's onderkennen dat en zijn volop bezig met klantreizen, online portals, campagnes, websites en ook steeds meer slimmer benutten van contacten, die er toch al zijn. Ook worden programma's LLO uitgevoerd en Loopbaanadviesteams en scholingsfondsen à la Opijver worden ingericht en acties op het vlak van LLO en werving zijn en worden opgestart. Impulsen als de RIF's, de RMT's, het landelijke LLO-beleid, de Banenafpraak, Perspectief op Werk en de toegenomen urgentie als gevolg van personeelstekorten hebben daaraan ook bijgedragen. Daarbij komen we ook tegen dat er wordt ingezet op meer elkaar kennen en benutten door professionals in de uitvoering van de verschillende organisaties. Kennisdeling, intervisie, klantreizen en dergelijke zijn manieren om met

elkaar te verkennen hoe bedrijven en inwoners in samenwerking (nog) beter kunnen worden bereikt en bediend. Dergelijke initiatieven dragen eraan bij dat de uitvoerders van de dagelijkse dienstverlening meer met elkaar verbonden zijn, elkaar kennen en vertrouwen en korte lijnen met elkaar hebben. En dat helpt dan weer om niet 'top down' vanuit regionale samenwerkingsafspraken te sturen, maar in de reguliere primaire processen kansen te zien en te benutten. Met andere woorden: op operationeel niveau meer weten wat andere organisaties in de uitvoering doen en kunnen betekenen. De regio Zuid-Limburg noemde dit als een belangrijk voorbeeld. Zij zetten daar steviger op in, omdat ze verwachten dat dit op de langere termijn de samenwerking en dienstverlening gaat verbeteren (bottom-up, in verbinding met professionals die direct klantcontacten hebben). Continuïteit (ook in gezamenlijk beleid) is daarvoor wel een randvoorwaarde.

Verder mag, zo wordt aangegeven, ook niet worden vergeten, dat een groot deel van de dienstverlening leren en werken, waar inwoners en bedrijven elke dag van profiteren, 'gewoon' plaatsvindt in de reguliere dienstverlening van afzonderlijke organisaties. Dat is de basis. Bijvoorbeeld alle leerbedrijven en studenten die al door SBB en het mbo worden bediend en opgeleid en alle werkzoekenden die door Leerwerkloket en werkcoaches worden geholpen aan bijvoorbeeld een opleiding. Samenwerking leren en werken is daar aanvullend op en moet het bereik en het aanbod nog verder versterken.

Tot slot moet worden bedacht dat samenwerking tussen netwerkpartners niet alles in de uitvoering kan oplossen. Als voorbeelden zijn genoemd dat:

- Niet alle werkzoekenden werkfit (te maken) zijn: er is vaak veel aan de hand, waar ook werkgevers vaak onvoldoende open voor staan en/of mogelijkheden voor hebben.
- Studenten - al wordt er aan gericht LOB gedaan en al is er in regio's hier en daar al sprake van een numerus fixus - eigen keuzes maken. Deze hangen vooral van andere factoren af dan de beïnvloedingsmogelijkheden van het mbo. Als voorbeeld werd genoemd, dat de wijze waarop een sector in het nieuws komt (imago) voor veel studenten doorslaggevend kan zijn. Als bijvoorbeeld de zorg (ziekteverzuim, administratie, werkdruk), het onderwijs (loopbaanperspectief, status) of de bouw (beeld van zwaar werk onder buitenomstandigheden) met negatieve verhalen in het nieuws komen, dan merken mbo-instellingen dat direct.
- Werkgeversorganisaties en brancheorganisaties de bedrijven in hun sector ook niet 'aan een touwtje hebben' als het gaat om ruimer werven en aannemen, goed werkgeverschap of LLO-beleid. Daar is een belangrijk deel van de samenwerking dan ook op gericht: gezamenlijk doen aan bewustwording en advisering over kansvergroting.

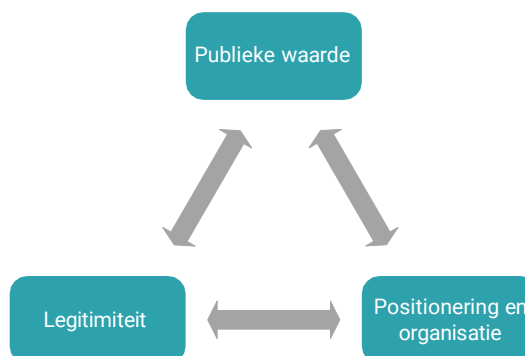
5. Publieke waarde mbo in de samenwerking leren en werken

De voorgaande hoofdstukken hebben betrekking op de regionale samenwerking leren en werken in het algemeen. Daarbij kwam ook het mbo al deels aan de orde en hoe het een rol speelt in de samenwerking. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op het mbo, gelet op de bijzondere verantwoordelijkheid die het mbo als publieke onderwijspartner heeft: het in samenwerking met de publieke partners, individuele bedrijven en branches zorgen voor een onderwijs- en opleidingsaanbod dat zo goed mogelijk aansluit op de behoefte.

Daarbij maken we gebruik van het Publieke Waarde Model (Mark Moore, 1995; 2013).

In dit model houden de volgende onderdelen elkaar in balans:

1. **Publieke waarde:** dat wat het mbo bereikt voor samenleving en regio, oplossingen voor maatschappelijke opgaven.
2. **Legitimiteit:** de rechtmatigheid van publiek handelen en het draagvlak onder de belangrijke stakeholders.
3. **Positionering en organisatie:** de wijze waarop dit is georganiseerd en wordt bestuurd



5.1. Publieke waarde mbo leren en werken

De vraag vanuit de CMMBO gaat over de publieke waarde van het mbo in de regio ten behoeve van inwoners en bedrijven in samenwerking met de regionale stakeholders. Deze formuleren we als volgt:

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de infrastructuur te bieden voor initieel mbo-onderwijs en LLO. Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

Wat verstaan we onder die infrastructuur? En hoe wordt bepaald of het portfolio past bij de vraag van inwoners en bedrijven?

Onder de infrastructuur wordt in ieder geval verstaan het in stand houden van een zo breed en passend mogelijk aanbod aan initiële opleidingen, alsmede een vraaggericht aanbod van opleidingen/maatwerk ten behoeve van LLO.

VAKMANSCHAPAGENDA LIMBURG

In de Agenda Vakmanschap 2030 van het Limburgse mbo wordt dit bijvoorbeeld als volgt uitgewerkt. Wij bieden onderwijs aan dat:

1. Aansluit bij het DNA van het Limburgse bedrijfsleven en de toekomstige arbeidsmarktbehoeften van Limburgse bedrijven, instellingen en de speerpunten
2. Vakmensen opleidt, zowel starters als door- en herstarters, die zich (continu) door ontwikkelen als persoon en burger (Leven Lang Ontwikkelen).
3. Een platform biedt voor bedrijven en instellingen die koploper zijn in (Sociale) Innovatie en tevens zorgt voor verbreding naar en verbinding met het merendeel van de MKB-bedrijven in 'het peloton'.
4. Studenten opleidt in een internationale en grensoverschrijdende beroepscontext.

De mbo-instellingen zijn, vanuit hun wettelijke verantwoordelijkheid, actief met regionale afstemming over hun portfolio beleid van initiële opleidingen. Dit gebeurt op basis van arbeidsmarktinformatie, eigen instroomcijfers, gegevens van SBB, CBS etc. Het gaat hierbij om afstemming tussen mbo-instellingen onderling en afstemming tussen mbo en sectoren/bedrijfsleven.

Uit de interviews in de drie regio's kunnen we afleiden dat beide afstemmingstrajecten gemeengoed zijn. De stakeholders in de regio die we hebben gesproken zijn daar positief over en geven tegelijkertijd aan dat ze weten dat realistisch gesproken niet alles kan. Zij zijn zich ervan bewust dat het mbo soms ook keuzes moet maken om opleidingen te bundelen, op andere wijze aan te bieden, te stoppen of elders onder te brengen vanwege bijvoorbeeld de beperkte vraag. Dat neemt niet weg dat individuele bedrijven en individuele gemeenten soms graag hadden gezien dat andere keuzes waren gemaakt of vinden dat ze daar te weinig in gekend of bij betrokken zijn geweest.

Vanuit branches en sectoren waar grote tekorten zijn wordt (met name ook landelijk) druk uitgeoefend op het mbo - voor zover zij daar invloed op kunnen uitoefenen - om de opleidingen die voor hun branche opleiden voorrang te geven ten opzichte van andere sectoren. Mbo-instellingen geven aan dat arbeidsmarktrelevantie zeker belangrijk is in het adviseren en voorlichten van studenten en dat tegelijkertijd studenten wel zelf hun toekomst moeten kunnen bepalen. Bovendien geven zij aan dat de keuzes van studenten in belangrijke mate niet beïnvloedbaar zijn, bijvoorbeeld omdat jongeren zelf beelden en wensen hebben, maar ook omdat de sector zelf moet zorgen voor een zodanig goed imago, dat studenten voor hen kiezen. Een voorbeeld daarvan uit een van de regio's was het achterblijven van instroom in zorgopleidingen door alle publiciteit over overwerkte, overbelaste en zieke werknemers in de zorg. Daar helpt geen werving en voorlichting voor en over opleidingen aan. Dit is een vraagstuk van de branche, aldus het betrokken ROC.

Overigens zetten ROC's - net als het mbo in andere regio's - ook instrumenten in om opleidingen, die (soms tijdelijk) minder arbeidsmarktrelevantie hebben en/of waar lastig stages te vinden zijn, af te remmen. Niet alleen door actief LOB, maar bijvoorbeeld ook door numerus fixus, of alleen een BBL-aanbod of herclusteren van opleidingen.

Mbo als partner van inwoners, sectoren en bedrijven bij LLO

Ten behoeve van LLO wordt de infrastructuur van mbo-opleidingen ingezet, die door verschillende ontwikkelde leerroutes, certificaten en keuzedelen steeds meer op maat kunnen worden aangeboden aan zowel individuen, als (gebundeld) aan bedrijven/branches.

De waarde van dit type dienstverlening is, mede door de landelijke LLO-agenda en de tekorten op de arbeidsmarkt, voor alle geïnterviewde stakeholders in de regio belangrijk en herkenbaar. Ook bij het ontwikkelen en beschikbaar stellen van LLO-aanbod wordt samengewerkt of afgestemd tussen de verschillende mbo-instellingen in de drie regio's en worden er gebundelde activiteiten met de regionale partners uitgevoerd.

LEVEN LANG ONTWIKKELEN IN DE REGIO'S

- In Zeeland is onlangs een gezamenlijk LLO-plan vastgesteld door de Zeeuwse Werkkamer en de provincie. Hierin wordt een Zeeland brede ambitie voor LLO gepresenteerd, met een voorstel voor de organisatie ervan in de praktijk. Dit laatste betreft een bundeling van bestaande dienstverlening in een Zeeuws digitaal platform en een Zeeuws LLO team (met expertise vanuit de samenwerkingspartners), vanuit een gezamenlijke opgave en aansturing.
- In (Zuid)-Limburg wordt afgestemd tussen de mbo-Instellingen op het gebied van LLO en is er een coöperatie Leo Loopbaan van de samenwerkende mbo-instellingen, de provincie, UWV, Zorg aan Zet, Baandomein en LWV. Daarbij gaat het om LLO-dienstverlening voor inwoners (van werk naar werk, opleidingen, cv-checks, advies etc.).
- In de Achterhoek stemmen het Graafschap College en het Zone.college af over hun activiteiten en samenwerking binnen de activiteiten rond Opijver.

Daarnaast werken steeds meer werkgevers en branches in de drie regio's via een snel groeiend aantal publieke private samenwerkingen voor hun LLO-vraagstukken samen met het mbo (vaak ook in combinatie met het hbo). Daarbij gaat het ook om brede samenwerking, van BBL tot en met LLO. Daarover verderop meer.

Prioritering en keuzes mbo vanuit de regionale opgaven

Het mbo moet keuzes maken over zijn rol bij en aanbod voor LLO. Het gaat daarbij om het ophalen en bedienen van de LLO-vraag bij inwoners, werkgevers en werknemers. Dit is bij alle mbo-instellingen in de onderzochte regio's, op verschillende wijzen, in ontwikkeling. Welke type vraag wil en kan het mbo bedienen (ook in relatie tot particuliere aanbieders)? Is er nu op korte termijn al een reële vraag? Wij zien bij alle mbo-instellingen in de drie regio's de ambitie en de verantwoordelijkheid om als belangrijkste publieke opleidingspartner in de regio zoveel mogelijk vragen te accommoderen. Dat kan dan gaan om zelf uitvoeren van opleidingstrajecten, maar ook om comakership: organiseren dat deze plaatsvinden in samenwerking met andere partijen (andere mbo-instellingen of particuliere aanbieders).

Afwegingen die, volgens het mbo in de onderzochte regio's, daarbij worden gehanteerd zijn onder andere:

- **Regionale afspraken:** met partners over uitdagingen en speerpunten in de regio: strategische keuzes.
- **Organisatorische aspecten:** onder andere realiteitsgehalte (omvang en actualiteit van de vraag) en haalbaarheid als voorwaarden om al dan niet op een vraag in te gaan.
- **Urgentie:** de **pull factor** vanuit de bedrijven: (tekort)sectoren die goed zijn georganiseerd en die zelf ook actief zijn, zijn partners om degelijke afspraken mee te kunnen maken over de vraag, het aanbod, de investeringen et cetera. Als de vraag diffuus is, bijvoorbeeld doordat bedrijven zich niet organiseren en de omvang en de aard van de vraag onhelder is en blijft, dan is het lastig samenwerken, plannen en uitvoeren. Sectors als de zorg, installatie, bouw en metaal zijn daarom goede voorbeelden waarbij het lukt. Hierbij wordt gewerkt in verschillende vormen van publiek-private samenwerking, zowel voor de 'reguliere' studenten, als voor om- en bijscholing en overige LLO-vraagstukken.
- **Goed werkgeverschap en perspectief:** sectoren, branches en bedrijven die perspectief bieden voor studenten, opleidingsgericht zijn en aantrekkelijk zijn om te werken hebben een pre: opleiden voor de langere termijn, relaties opbouwen voor de langere termijn.
- **Mate van stevigheid van de organisatie/sturing vanuit de SUWI-partners:** het mbo investeert in innovatie van opleidingen of opzetten nieuwe trajecten voor specifieke doelgroepen als de

TOETSINGSKADER ACHTERHOEK

Voor de beoordeling of een initiatief wordt opgestart is een toetsingskader ontwikkeld. Een checklist, met de volgende vragen:

- ✓ Welk "probleem" beoogt dit project op te lossen?
- ✓ Past het bij de benoemde speerpunten van de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt en de bovenliggende doelstellingen (LLO, Regulier Opleiden, Inclusieve arbeidsmarkt) of bovenliggende doelstellingen (zoals terugdringen van de vraag naar medewerkers om arbeidsmarkt gezond te houden en functioneren van een inclusieve arbeidsmarkt)?
- ✓ Wanneer het project niet direct een op een aansluit bij bovenstaande doelstellingen, zou het wel onderwerp moeten zijn aan de thematafel en heeft het daarmee voldoende draagvlak? Hierbij denkend aan de huidige COVID-19 situatie?
- ✓ Welke bijdrage levert het project aan de Visie 2030 van de Achterhoek?
- ✓ Wat is de potentiële impact van het project voor de regio?
- ✓ Lopen er vergelijkbare projecten en is der daarmee een koppelkans via de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt of de andere thematafels?
- ✓ Liggen er kansen om het project te koppelen met reeds bestaande dienstverlening?
- ✓ Wanneer er in het verleden een vergelijkbaar project gelopen heeft, toetsen wat het resultaat is. Tevens toetsen waarom weer actueel en verkennen structurele inbedding?
- ✓ Kosten-batenanalyse, staan de gevraagde middelen in verhouding tot de potentiële impact?

partners goed inzicht hebben in de vraag van hun cliënten en vooral ook het aantal cliënten dat hier baat bij heeft en toegeleid kan worden.

Deze afwegingen zijn meer of minder expliciet, maar zijn terugkerend tijdens de gesprekken met de mbo-bestuurders naar voren gekomen. Het Graafschap College hanteert bijvoorbeeld in samenwerking met de partners een expliciet afwegingskader (een soort beslisboom), om ook transparant te kunnen zijn naar de omgeving toe. Zie bovenstaand kader.

Overigens, wat de eerstgenoemde afweging betreft: bij gezamenlijk opgestelde economische speerpunten op regionaal niveau is het volgens de mbo-instellingen vaak lastig om te prioriteren. Dit komt omdat deze speerpunten vaak niet meteen betekenen dat er direct of op korte termijn een opleidingsvraag is. Bijvoorbeeld technologische innovaties of transities, waarbij het nog vooral in de kraamkamer en bij enkele betrokken bedrijven blijft en zijn dus nog volop in ontwikkeling (bijvoorbeeld de klimaattransitie en de duurzaamheidsagenda). Vaak is dan het wo en het hbo, vanuit de onderzoeks- en innovatiekant, eerder betrokken dan het mbo. Op dit type ontwikkelingen wordt door het mbo dan samenwerking gezocht met het hbo en/of wo in verschillende type arrangementen. Bijvoorbeeld in de procestechiek in Zuid-Limburg, en in Zeeland in de vrijetijdseconomie.

HELPEN ORGANISEREN: MANIFEST HOSPITALITY PACT Zeeland

Motto: Zeeland op de kaart, fantastisch wonen en werken in de horeca, toerisme en recreatie

Partners: Aan de slag in Zeeland, HZ, Scalda, TOZeeland (Recreon, MKB Zeeland). De Zeeuwse hospitality werkgevers verbonden in de branche- en sectororganisaties (Kennis- en Innovatienetwerk Toeristisch Ondernemend Zeeland, TOZ), en onderwijs- en kennisinstellingen (Kenniscentrum Kusttoerisme (KCKT), HZ University of Applied Sciences en Scalda).

Deze partners hebben er werk van gemaakt om gezamenlijk beter zicht te krijgen op de uitdagingen van de arbeidsmarkt van de hospitality sector. Zij zien de noodzaak om tot een gezamenlijke, gestructureerde en vooral triple helix gedragen aanpak te komen die uitgaat van de vraag van het bedrijfsleven. Doel is om samen tot gerichte oplossingen te komen door een Hospitality Pact met een meerjarige strategie. In het Hospitality Pact is het volgende afgesproken:

- Verbeteren van het imago van de bedrijfstak (goed werkgeverschap). De sector is aantrekkelijk voor medewerkers om een loopbaan in te hebben.
- Verbeteren aansluiting onderwijs-bedrijfsleven, beteren doorstroom leerlingen en studenten in de sector.
- Ontwikkelen van de onderwijsketen van hospitality, food gastronomie, tourism en leisure van basisonderwijs tot PhD.
- Stimuleren jaarrond banen.
- Stimuleren slimme samenwerking op de arbeidsmarkt (benutten tegengestelde seizoenen).
- Verbeteren randvoorwaarden zoals mobiliteit en huisvesting voor (tijdelijk) personeel.
- Aantrekkelijk carrièreperspectief en leefomgeving om permanent vestigen van nieuwe medewerkers.
- Verkennen kansen inzet mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Moderne arbeidsvoorwaarden gericht op werknemerstevredenheid: werk/vrije tijd balans, beloning/gevraagd vakmanschap, opleiding- en doorgroeimogelijkheden.

5.2. Legitimiteit

De tweede dimensie van het Publieke Waarde Model is Legitimiteit. Het mbo kan bovenstaande publieke waarde alleen toevoegen als:

- de regionale partners nut en noodzaak zien van de gehele infrastructuur en de samenhang daarbinnen en
- dat de partners de mbo-instellingen zien als belangrijke partner voor hun scholingsvragen.

Dit is ook randvoorwaardelijk met het oog op de organiseerbaarheid en de betaalbaarheid van het middelbaar beroepsonderwijs in de regio.

Uit de gesprekken blijkt dat de regionale partners op bestuurlijk niveau het mbo in de regio als belangrijk onderdeel van de publieke infrastructuur van groot belang vinden. Het mbo is voor hen een key player. Het mbo heeft de positie in de regionale netwerken om aan de publieke waarde invulling te kunnen geven. Ook de grenzen waar het mbo vanuit realiteit en haalbaarheid tegenaan kan lopen bij het uitvoeren ervan, worden erkend door de bestuurders van de netwerkpartners. De mogelijkheden, maar ook de voorwaarden en realiteit, worden gedeeld met de partners.

Bovendien wordt gezien dat er binnen het mbo steeds meer en goed wordt samengewerkt. Vanuit een gedeelde notie dat het een gezamenlijke opgave is om in de regio het aanbod goed te organiseren en op orde te houden. In alle drie regio's werken niet alleen de mbo-instellingen onderling goed samen, maar ook met de instellingen in het vo-mbo en ho. Zo vertegenwoordigen zij elkaar in overleggen met gezamenlijke stakeholders in triple helixverband. Dit geeft het onderwijs als geheel bestuurlijk legitimiteit als serieuze en georganiseerde gesprekspartner.

We horen wisselende geluiden voor wat betreft die legitimiteit op het meer tactische niveau:

- **Communicatie en transparantie** richting stakeholders over verwachtingen van wat het mbo in welke fase wel en niet kan realiseren dragen bij aan acceptatie, legitimiteit en goede samenwerking. Aan de andere kant kan dit de positie van het mbo juist ook ondergraven: partnership en het kwetsbaar en ontwikkelingsgericht opstellen leidt ook wel tot het sneller zoeken van samenwerking met particuliere opleiders voor vragen waarop ook het mbo zich wel aangesproken voelt.
- In de samenwerking met branches en bedrijven is er een gemengd beeld:
 - De brede samenwerking in **publiek-private partnerships** die zijn ontstaan in vele branches via bijvoorbeeld een RIF, maar ook met grotere bedrijven en met oudere samenwerkingsverbanden als in de bouw en de techniek, dragen bij aan de legitimiteit van het mbo op alle niveaus. Daar is een breder partnership ontstaan, waarbij afspraken gemaakt voor de lange termijn en waarbij zowel initieel, als voor volwassenen gezamenlijk wordt opgeleid (van niveau 1 t/m 5, hbo, wo, zij-instromers en zittend personeel).
 - Met delen van het mkb, die zich **niet (goed) organiseren** en met wie het daarom lastig structureel samenwerken is en/of bij bedrijven waar minder wordt nagedacht over human capital op de langere termijn, is de rol en legitimiteit van het mbo minder vanzelfsprekend. Bij deze werkgevers spelen verwachtingen die niet waargemaakt kunnen worden, zoals volledig 'publiek bekostigd maatwerk en snel personeel leveren.' Dat gaat in verband met de kaders van bekostiging en/of organisatie niet zomaar en wordt door het mbo ook niet wenselijk geacht. Met deze werkgevers, die ad hoc vragen hebben en per vraag 'shoppen', is bedienen door het mbo niet of minder haalbaar. In de huidige krappe arbeidsmarkt is de verwachting dat ook deze werkgevers steeds meer zullen overgaan tot investeren in een duurzame visie op human capital, op organiseren en op samenwerken. Inclusief het aangaan van langere termijn relaties met het mbo waar zij zelf ook investeren.
- Als het gaat om legitimiteit van de rol van het mbo in de praktijk, dan loopt - hoewel er verschillen te zien zijn tussen de betrokken regio's - het mbo naar eigen zeggen ook wel aan tegen keuzes en gedrag aan de kant van de **partners in het openbaar bestuur**. Waar op bestuurlijk niveau wordt aangegeven sterk te hechten aan de publieke infrastructuur en de waarde van het mbo daarbinnen, wordt op tactisch niveau ander gedrag vertoond. Bijvoorbeeld door in het inkoopbeleid het mbo te beschouwen als niet meer dan een van de vele aanbieders op de markt. Geen visie op partnership en een gezamenlijke duurzame infrastructuur, maar kiezen voor de snelste of goedkoopste. Dit kwam of komt bijvoorbeeld voor bij (inkoopafdelingen van) gemeenten en UWV op het gebied van aanbestedingen voor inburgeringstrajecten of re-integratietrajecten. Het belang dat bestuurlijk wordt gehecht aan de regionale opleidingsinfrastructuur krijgt daarbij geen vertaling binnen de eigen organisatie. Overigens benadrukken de mbo-bestuurders allesbehalve de wens en ambitie te hebben monopolist te zijn, maar binnen samenwerking passen wel evenwichtige uitgangspunten en gezamenlijk investeren in het voor de inwoners en bedrijven hebben en houden van een sterke regionale infrastructuur.

Kortom: de legitimiteit aan de bestuurstafels is er. Als het gaat om individuele partners in het openbaar bestuur en bij delen van het bedrijfsleven is dat beeld genuanceerder.

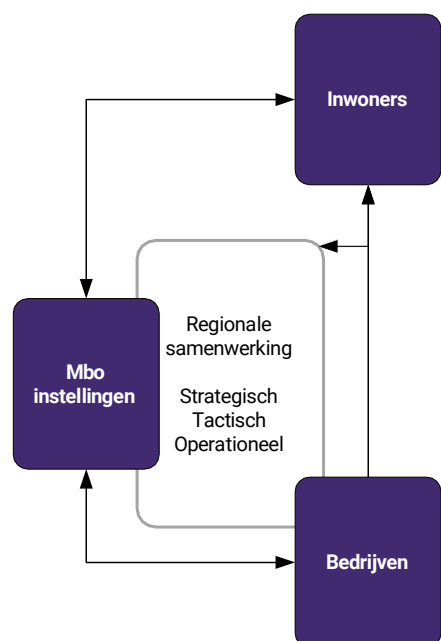
5.3. Positionering en organisatie

De derde vraag bij het Publieke Waarde Model in dit verband is: wat is nodig om de publieke waarde van het mbo ook daadwerkelijk te realiseren?

Meervoudige aanpak voor een optimaal bereik van en aanbod voor inwoners en bedrijven

Het mbo bedient studenten, volwassenen en bedrijven in de eerste plaats via de eigen organisatie. Door de reguliere lijnen, vanuit de opleidingen, met de eigen communicatielijnen, met de eigen docenten, praktijkbegeleiders en accountmanagers.

Naast deze rechtstreekse benadering investeert het mbo in de regionale samenwerking. Het heeft via partners een groter bereik en daarmee een grotere rol in het goed opleiden van inwoners (jong en oud) en in het ondersteunen van bedrijven en branches. Daarom wordt intensief geïnvesteerd in participatie in regionale samenwerkingstafels en via regionale samenwerkingsinitiatieven, zoals het Leerwerkloket, LLO-dienstverlening, campussen et cetera. Door deze verbindingen te leggen met stakeholders en gezamenlijk ecosystemen te vormen, wordt ingezet op maximale toegevoegde waarde voor de regio en een zo groot mogelijk bereik onder doelgroepen. De rol die de partners op bestuurlijk niveau van het mbo vragen.



Daarbij stelt het mbo zich op als onafhankelijk meedenkend (opleidings- en ontwikkel-) partner.

In hoofdstuk 3 is beschreven hoe de publieke infrastructuur er in de regio's uitziet, vanuit het economische, het onderwijs- en het sociale domein (arbeidsmarktregio, SUWI). De mbo-instellingen uit de drie regio's geven daarbij aan dat zij hechten aan de gevraagde betrokkenheid op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau in alle relevante gremia. Voor de uitvoering van de publieke missie van het mbo zijn dit belangrijke samenwerkingsverbanden. Het gebrek aan slagkracht, de versnippering en de complexiteit ervan wordt herkend en erkend, maar dit is geen reden om in die samenwerking minder proactief te zijn: "Samen voor de regio.", zoals een mbo-bestuurder het uitdrukte.

In alle regio's wordt aangegeven dat het deelnemen aan een veelheid van gremia wel veel tijd en energie kost en dat het ook steeds weer noodzakelijk is de effectiviteit van de inzet nader te bezien op de echte bijdrage aan inwoners en werkgever. Het bijdragen aan het organiseren van meer (gezamenlijke)

slagkracht op tactisch en operationeel niveau wordt daarbij met name benoemd. Hoe kunnen we de accountmanagers, scholingsadviseurs, werkbegeleiders en anderen die contacten hebben met bedrijven en inwoners mobiliseren om de brede vraagstukken te signaleren, op te halen en te adresseren? Alleen in die gezamenlijkheid kan het maximale bereik, ook op LLO-vraagstukken, worden gerealiseerd. Samenwerkingsinitiatieven als Leo Loopbaan, Opijver en het Leerwerkloket zijn voorbeelden die breder toegepast zouden kunnen worden. Voor het bereik van de inwoners in de regio's is de bundeling met actoren in het arbeidsmarktbeleid op tactisch en operationeel niveau de belangrijkste randvoorwaarde.

Afhankelijk van de vraag, het doel en de fase waarin ideeën of samenwerkingsinitiatieven zich bevinden, kiezen de mbo-instellingen daarin het voortouw of zijn zij meer volgend. Een aantal rollen kunnen worden onderscheiden: **initiator, verbinder, coördinator, facilitator of (mede) arrangementbouwer**. Het is vaak een kwestie van pragmatisch inschatten (haalbaarheid, urgentie, wenselijkheid) welke rol in welke situatie aan de orde is.

Voor de samenwerking met en het bereik onder werkgevers en branches is de aanpak wezenlijk anders dan die bij het bereik van en dienstverlening aan inwoners. In de eerste plaats heeft het mbo

uiteraard al een uitgebreid eigen netwerk via de uitvoering van de beroepspraktijkvorming. Daar liggen kansen voor verbreding en ook wordt actief alumni-beleid daarbij genoemd als een kans op het vlak van LLO. Daarnaast zijn ook hier samenwerking en partnership de strategie en wel via de **triple of quadrupel helix**. In alle regio's is dat de motor voor de regionaal economische agenda en daar ligt ook de urgentie, wil, schaal en slagkracht om goed en slagvaardig opleidingen op te zetten, te behouden en/of door te ontwikkelen. In de meer economisch gedreven samenwerkingsverbanden worden regiodeals gesloten, gezamenlijk subsidies aangevraagd en verzorgd en gezamenlijk programma's opgezet en bestuurlijk geborgd.

PPS mbo - bedrijfsleven

Bij deze samenwerkingsverbanden en ook in bilaterale samenwerking met branches, die zich voldoende organiseren, kan het mbo ook meer dan op het sociaal domein in co-creatie het voortouw nemen. In het opzetten van lange termijn verbindingen met sectoren/branches en bedrijven om de vraagstukken rondom instroom, innovatie en opleiding van (toekomstig) personeel vorm te geven zien we dat het mbo vaak (mede) initiatief neemt. Het gaat dan om het opzetten van publiek-private samenwerkingsconstructies waarbij ecosystemen worden ingericht om gezamenlijk op te leiden en te innoveren. Deze werkwijze heeft een versnelling gekregen naar aanleiding van RIF aanvragen en worden nu - ook door nieuwe initiatieven zoals het Nationaal Groeifonds (PPS, LLO) en het Just Transition Fund steeds vaker met succes ingezet.

Er kan veel, binnen een bredere publiek-private samenwerking met een branche en breder PPS. Afspraken over een gezamenlijke inzet van kennis en tijd, ontschotten in de uitvoering, vertalen van 'maatwerk wensen' naar een duurzaam aanbod, het ontwikkelen van modulair, flexibel aanbod van verschillende niveaus en voor verschillende doelgroepen, we hebben er een aantal voorbeelden van gezien.

VISTA COLLEGE MET DE TECHNIEKSECTOR IN ZUID-LIMBURG

Het VISTA college werkt breed samen met de metaalsector, waardoor ook gezamenlijk investeren, opleiden voor vacatures en ondersteuning met een flexibel aanbod voor LLO haalbaar wordt.

Dat is inclusief:

- Gezamenlijke locatie/faciliteiten.
- Gezamenlijk opleiden (hybride docenten, in kind investeringen van personeelsleden over en weer zodat de gezamenlijkheid blijft) (alle regio's).
- BBL-trajecten waarbij in volgorde en in tijd kan worden gevarieerd op maat van de student (processtechniek Zuid-Limburg, zorgopleidingen Achterhoek) voor alle doelgroepen.
- Samenwerking mbo-hbo-wo en mbo-particulier mbo.

We hebben de vraag gesteld hoe dit ook meer kan worden gestimuleerd bij andere werkgevers, die zich niet of minder goed hebben georganiseerd. De mbo-bestuurders in de drie regio's geven aan dat zij ook regelmatig het voortouw nemen om vraag te bundelen (zie ook eerdergenoemd voorbeeld van de sector horeca, toerisme en recreatie in Zeeland) en te stimuleren dat deze bedrijven samenwerken aan opleiden en instroom. Namelijk daar waar dat kansrijk geacht wordt, via **businessdevelopers, relatiemanagers en accountmanagers**. Uiteraard kan ook SBB daarin van betekenis zijn.

Voor het mbo is het dan een zoektocht om werkgevers met een goede leercultuur in een dergelijke branche bijeen te brengen en het voortouw te nemen voor gezamenlijke afspraken voor wat betreft opleiden. Dit kan soms een investering zijn van jaren. Dat roept ook de vraag op bij het mbo hoever je hierin moet en kunt gaan. Hoe dan ook is het bereik onder bedrijven die een kleine organisatiegraad of geen visie op human capital kennen dus substantieel lager.

Overige factoren, van invloed op wat het mbo op het vlak van leren en werken kan betekenen

In het voorgaande is op verschillende plaatsen ingegaan op de vraag van de CMMBO over kansen en belemmeringen, die het mbo ervaart bij tekortsectoren en tekortfuncties en bij het realiseren van publieke waarde in het algemeen.

Ter aanvulling kwamen we ook de volgende factoren tegen:

- ✓ Door personeelstekorten bij bedrijven ontbreekt de tijd om te investeren in opleidingen voor werknemers zelf en voor nieuw personeel. Hierdoor gaat de vaart uit de samenwerkingsafspraken, zelfs of juist bij sectoren waar het personeelstekort groot is en het belang voor opleiden van personeel urgent.
- ✓ Landelijk beleid vanuit meerdere ministeries, waardoor in de regio steeds weer organisatorisch en financieel gebundeld moet worden om werkbare arrangementen voor de langere termijn vorm te geven.
- ✓ Het maximaal benutten van de infrastructuur van het mbo is organisatorisch ingewikkeld door regelgeving op het gebied van publiek-privaat.
- ✓ Beperkingen als gevolg van eigen personeelstekorten in het mbo: behoud en aantrekken van docenten en daarmee de kennisontwikkeling in de eigen organisatie. De opleidingen die opleiden voor tekortsectoren hebben daar extra last van. Het gaat zowel om het behoud/opbouw van didactische als vaktechnische expertise.
- ✓ Gebrekkige samenwerking en leercultuur bij sommige bedrijven en werknemers. Werkgevers hechten steeds minder aan wettelijke certificaten.
- ✓ Scholingsregelingen/subsidieregelingen (gemeenten/UWV/SZW) stellen voorwaarden die voor bekostigde mbo-instellingen veel tijd kosten (er wordt niet uitgegaan van publieke partners die al aan kwaliteitseisen voldoen).
- ✓ Communicatie blijft een lastig punt vanwege de veelheid van initiatieven.
- ✓ Grenzen aan de inzet van businessdevelopers, relatiemanagers en accountmanagers.
- ✓ Branches/sectoren die keuze maken om opleidingen bijvoorbeeld landelijk aan te besteden, waardoor het effect ook kan zijn dat de opgebouwde infrastructuur op regionaal niveau wordt doorkruist.
- ✓ De investeringen die nodig zijn vanuit het mbo om alle vlakken actief te zijn en te blijven. Er kunnen feitelijk weinig keuzes worden gemaakt (met name voor de mbo-instellingen die praktisch monopolist zijn in de regio).



Bijlagenrapport

Regionale samenwerking leren en werken

Onderzoek in drie regio's, in opdracht van de
Commissie Macrodoelmatigheid mbo

2 september 2022

PROOF Adviseurs BV

Postbus 2704

3000 CS Rotterdam

info@proofadviseurs.nl

(+31)850471007

proofadviseurs.nl

rabo NL43RABO0303425660

btw NL8550.87.250.B01

kvk 63089068

Colofon

Titel: Bijlagenrapport Regionale samenwerking leren en werken
Auteurs: Henk Bakker, PROOF Adviseurs
Susanne de Zwart, Berenschot
Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs
Thijs van den Berg, Berenschot
Datum: 2 september 2022

Uitgegeven door PROOF Adviseurs en Berenschot, in opdracht van CMMBO.

Inhoud

Bijlage A: Samenwerking leren en werken in de Achterhoek

Bijlage B: Samenwerking leren en werken in Zeeland

Bijlage C: Samenwerking leren en werken in Zuid-Limburg



Bijlage A

Samenwerking leren en werken in de Achterhoek

2 september 2022

Colofon

Titel:	Samenwerking leren en werken in Achterhoek
Auteurs:	Henk Bakker, PROOF Adviseurs Susanne de Zwart, Berenschot Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs Thijs van den Berg, Berenschot
Datum:	2 september 2022

Uitgegeven door PROOF Adviseurs en Berenschot, in opdracht van de CMMBO.

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
1.1.	Context	4
1.2.	Onderzoeksaanpak	4
1.3.	Leeswijzer.....	5
2.	Schets regionale infrastructuur leren en werken.....	6
2.1.	De regionale arbeidsmarkt	6
2.2.	Netwerkpartners leren en werken	7
2.3.	Samenwerkingsverbanden en agenda's.....	8
3.	Mbo in de regio.....	12
4.	Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners.....	15
5.	Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo.....	19
5.1.	Conclusies regionale samenwerking	19
5.2.	Publieke waarde mbo in de Achterhoek	20
	Annex 1: Overzicht voorbeelden samenwerking.....	24
	Annex 2: Respondenten en documenten	30

1. Inleiding

1.1. Context

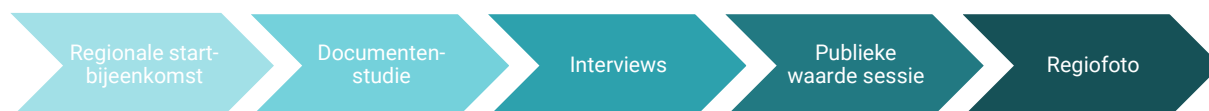
De Commissie Macrodoelmatigheid mbo heeft PROOF Adviseurs en Berenschot gevraagd om in drie regio's kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de regionale samenwerking ten behoeve van leren en werken. Het gaat om de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg. Er is daarbij gevraagd om specifiek aandacht te hebben voor de uitdagingen waar inwoners en bedrijven voor staan. Op dit moment gaat het onder andere om personeelstekorten en vraagstukken op het vlak van Leven Lang Ontwikkelen. Centrale vraag hierbij is in hoeverre de netwerkpartners leren en werken ervoor zorgen dat er gezamenlijk gewerkt wordt aan een passend aanbod bij de vraagstukken in de regio. Hoe wordt er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de vraag van inwoners en bedrijven goed in beeld is? Hoe wordt ervoor gezorgd dat het aanbod daarop aansluit en ook wordt gevonden? Daarbij gaat het om (gezamenlijke) dienstverlening van de netwerkpartners in het algemeen en in het bijzonder om de rol en het aanbod van het mbo binnen die samenwerking.

Deze rapportage bevat een foto van de samenwerking in de Achterhoek. Daarbij is er gekeken naar de samenwerking op bestuurlijk (strategisch) niveau en ook naar de wijze waarop deze is doorvertaald (tactisch niveau) naar concrete dienstverlening en de uitvoering (operationeel niveau). Op bestuurlijk niveau staat centraal hoe en waar wordt samengewerkt om in de regio goede gezamenlijke randvoorwaarden voor de concrete (gezamenlijk) dienstverlening te creëren. Ook is er gekeken naar de inzichten in de uitdagingen in de regio, hoe dit wordt geprioriteerd en welke agenda's, programma's en projecten hieruit volgen. Op tactisch niveau staat centraal hoe de strategie wordt vertaald naar het organiseren (inrichten) van de uitvoering van de bestuurlijke agenda's en afspraken naar de uitvoering (doelstellingen en organisatie van samenwerking). Op operationeel niveau staat centraal wat individuele inwoners en bedrijven concreet merken van de samenwerking en concrete dienstverlening om hun vraag te kennen en te bedienen.

Naast een algemene kwalitatieve analyse is er in de Achterhoek als voorbeeld specifiek ingezoomd op de sector zorg. Centraal hierin stond hoe er met en voor bedrijven en met branchevertegenwoordigers wordt samengewerkt in de zorg om te kunnen voldoen aan de (toekomstige) vraag van bedrijven, medewerkers, studenten en werkzoekenden.

1.2. Onderzoeksaanpak

Tijdens het onderzoek in de regio's is de volgende onderzoeksaanpak gehanteerd:



1. **Regionale startbijeenkomst mbo:** gesprek met bestuurders en staf van de betrokken mbo-instellingen. In dit geval het Graafschap College en Zone.college. Dit gesprek was bedoeld om eerste beelden, verwachtingen en aandachtspunten vanuit het mbo op te halen en om praktische afspraken over het onderzoek te maken.
2. **Documentenstudie:** bestudering van relevante documenten, ontvangen van en via de geïnterviewde netwerkpartners en verzameld op basis van websearch. Zie de annex voor de door ons geraadpleegde documenten.
3. **Interviewronde:** gesprekken met sleutelpersonen aan de kant van de netwerkpartners leren en werken (vertegenwoordigers aan de kant van de triple helix stakeholders in de regio), inclusief focussector en samenwerkingsverbanden in de regio. De gesprekken vonden plaats op basis van een topic list waarbij zoveel mogelijk gecombineerde gesprekken met zowel het bestuurlijke, als tactische niveau plaatsvonden. Zie de annex voor de gesproken netwerkpartners.
4. **Publieke Waarde Sessie met het mbo:** reflectie met de regionale mbo-instellingen op de bevindingen uit de interviewronde en de bestudeerde documenten: in hoeverre worden deze herkend en hoe kijkt het mbo aan tegen de samenwerking leren en werken in de regio en de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van het (onderwijs- en opleidingsaanbod) van het mbo in de regio? Daarbij is het Publieke Waarden Model (Moore, 1995 en 2013) toegepast.

5. **Opstellen regionale foto: feiten, percepties en analyse:** opstellen van deze regionale foto op basis van de uitgevoerde onderzoeksstappen.

1.3. Leeswijzer

De indeling van deze regiofoto is als volgt. In hoofdstuk twee staat de regionale infrastructuur leren en werken centraal. Hierin wordt beknopt de regionale infrastructuur beschreven (2.1), de belangrijkste netwerkpartners leren en werken (2.2) en de belangrijkste platforms, samenwerkingsverbanden en agenda's die we tegenkwamen (2.3). In hoofdstuk drie schetsen we kort het aanbod van het Graafschap College en Zone.college in de Achterhoek. In hoofdstuk vier beschrijven we vervolgens het functioneren in de praktijk van de samenwerking leren en werken, zoals de netwerkpartners die zelf ervaren. Tot slot bevat hoofdstuk vijf de conclusies ten aanzien van de samenwerking leren en werken in de Achterhoek, alsmede een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio.

2. Schets regionale infrastructuur leren en werken

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de infrastructuur in de Achterhoek op het gebied van leren en werken. We beginnen hierbij in paragraaf 2.1. met een korte kwantitatieve kijk op de regionale arbeidsmarkt. Deze paragraaf is gebaseerd op het kwantitatieve onderzoek 'Arbeidsmarktanalyse Achterhoek - De arbeidsmarkt voor het mbo', dat onderzoeksbureau Panteia gelijktijdig (voorjaar 2022) in opdracht van de CMMBO uitvoerde. In paragraaf 2.2. beschrijven we welke (landelijke) netwerkpartners op gebied van leren en werken actief zijn in Achterhoek en wat hun rol is. In de laatste paragraaf 2.3. van dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste samenwerkingsverbanden en agenda's waarin de netwerkpartners in Achterhoek samenwerken.

2.1. De regionale arbeidsmarkt

Het totale aantal arbeidsplaatsen in de Achterhoek is volgens Panteia in vier jaar met 7,4% toegenomen. Van 132.751 arbeidsplaatsen in 2016 naar 144.359 plaatsen in 2020. De twee sectoren met het grootste aantal arbeidsplaatsen in de regio zijn zorg (13%) en detailhandel (12%).

Op gepaste afstand volgen de Metaalindustrie (8%) en Bouwnijverheid (7%). De sectoren die de laatste jaren echter de hardste groei hebben doorgemaakt zijn de Voedings- en genotsmiddelenindustrie (toename van 27%) en Vervoer en opslag (20%). Op dit moment staan de meeste vacatures open voor de beroepsklassen 'technische beroepen', gevolgd door 'bedrijfseconomische en administratieve beroepen', 'transport en logistiek' en 'zorg en welzijn'. Met name het aantal vacatures voor technische beroepen is enorm gegroeid: In twee kwartalen is het aantal vacatures voor technisch personeel gegroeid van 900 naar 1.400.

Het gemiddelde groeipercentage van de bevolking in de Achterhoek in 2021 is 0,13%. Dit ligt onder het Nederlands gemiddelde groeipercentage van 0,39%. Qua verdeling van leeftijd is vooral de groep van 30- tot 40-jarigen en 0- tot 10-jarigen een stuk kleiner geworden. De groepen 60- tot 70-jarigen en 70-plussers zijn daarentegen flink gegroeid, er is dus sprake van vergrijzing.

De huidige bevolkingsgroei is, aldus de recente Arbeidskracht Analyse van de Achterhoek, onvoldoende om de verwachte daling van het aantal leerlingen in het basis-, voortgezet en mbo-onderwijs op te vangen. De daling van het aantal mbo-studenten leidt in 2025 tot een daling van ongeveer 10% instroom in de arbeidsmarkt.

Arbeidsaanbod

Het arbeidsaanbod is onvoldoende om al deze vacatures te vervullen. Er zijn steeds minder werkloze werkzoekenden beschikbaar, vrouwen zijn vaak al heringetreden of kiezen bewust voor werk in het huidhouden en, zelfs met de komst van de nodige Oekraïners, kunnen arbeidsmigranten niet alle gaten opvullen. Door doorschuifeffecten komen er ook veel vacatures voor mbo-BOL-schoolverlaters, terwijl het overgrote deel van de BBL'ers (in de industrie) gewoon bij de werkgever kan blijven en daar ook verder kan leren naar een hoger mbo-niveau, als ze al niet door een concurrent worden "weggekocht". Van de BOL-gediplomeerden leert ook nog eens een aanzienlijk deel door, in het hbo of op een hoger mbo-niveau. Dit is bij de BBL in beperktere mate het geval. Die doorstromende BOL'ers komen derhalve niet beschikbaar op de arbeidsmarkt. Wie uiteindelijk het hbo-diploma haalt, kan trouwens in bijna alle gevallen ook snel een baan vinden. Vanwege de beperkte aanwezigheid van het hbo in de Achterhoek kon dat dan ook wel eens buiten de regio zijn. De gediplomeerde uitstroom uit het onbekostigd onderwijs is relatief gering van omvang. Vaak gaat het om reeds werkenden. Die zorgen er dan wel voor dat hun eigen werkgever minder hoeft te werven, maar komen niet beschikbaar voor externe vacatures. De pendelbewegingen van de mbo-studenten wijzen er ook dat er niet veel gediplomeerden vanuit andere regio's voor de Achterhoekse arbeidsmarkt beschikbaar zijn of komen. Het is eerder andersom: de bedrijven en instellingen in de omringende steden trekken Achterhoekers naar zich toe.

Discrepantie vraag en aanbod

De arbeidsmarkt in zijn geheel is volgens de cijfers van Panteia voor bijna alle beroepsgroepen nu al krap of zeer krap te noemen. De beroepsgroepen met de hoogste spanningsindicatoren zijn

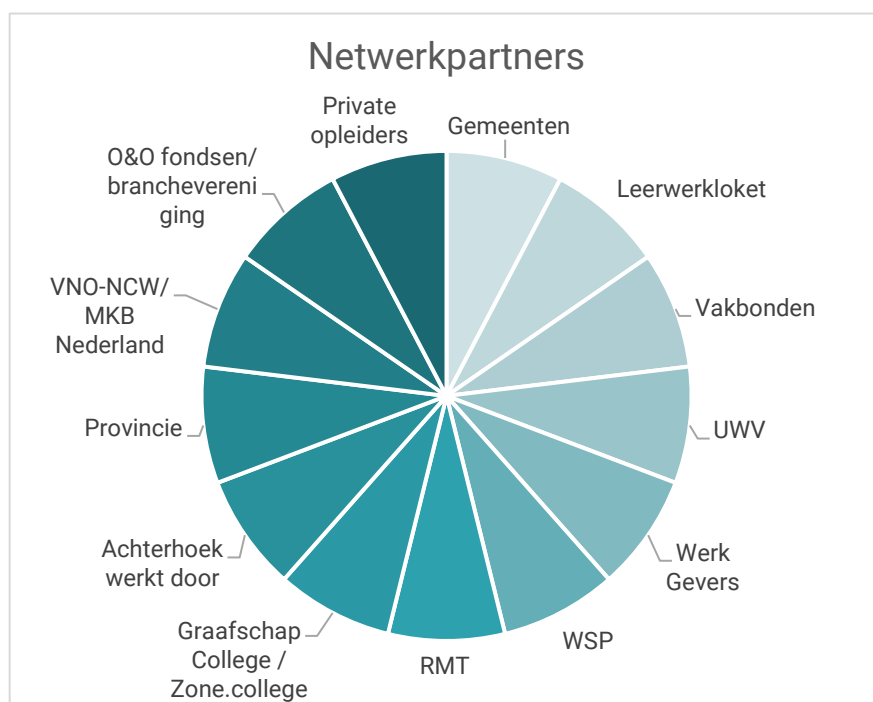
De cijfers

Inwoners:	299.296
Beroepsbevolking:	159.000
Potentiële beroepsbevolking:	225.000
Niet-beroepsbevolking:	66.000
Arbeidsplaatsen:	144.359

transportplanners & logistiek medewerkers, metaalbewerkers & constructiewerkers, software- & applicatieontwikkelaars, elektriciens & elektronica-monteur en machinemonteurs.

Met het vizier op de toekomst is in de Achterhoek te verwachten dat een aantal ontwikkelingen zich verder door zal zetten. Zo is er een steeds grotere mate van verdienstelijking van de economie te zien, wat ervoor zorgt dat werk verschuift vanuit de industrie en (krimpende) landbouw. Verder is er een steeds grotere mate van robotisering waar te nemen in de landbouwsector, maakindustrie en de zorg. Qua economische sectorale ontwikkeling ontwikkelt met name de metaalnijverheid en metaalektro zich voorspoedig in de regio en wordt hier in de toekomst dus extra behoefte aan goede arbeidskrachten verwacht. In algemene zin wordt in de bestaande kwantitatieve prognoses verwacht dat met name de sectoren zorg, handel, techniek en beveiliging zich de komende jaren tot de sectoren met de grootste arbeidsvraag ontwikkelen.

2.2. Netwerkpartners leren en werken



Bij de samenwerking op het terrein van leren en werken is een groot aantal spelers aan de kant van de triple helix partners betrokken: de overheden, (vertegenwoordigers van) bedrijven en onderwijsinstellingen.

Zij werken samen als **arbeidsmarktregio**, waarvan er 35 in Nederland zijn. De grenzen van de regio Achterhoek komen zo goed als overeen met de grenzen van de **arbeidsmarktregio Achterhoek** in de provincie Gelderland. Enkel de gemeente

Montferland valt onder de arbeidsmarktregio Achterhoek en niet onder de gemeenten van de Achterhoek. De Achterhoek bestaat verder uit de gemeenten Aalten, Berkelland, Bronckhorst, Doetinchem, Oost-Gelre, Oude IJsselstreek en Winterswijk. De gemeente Doetinchem is in de arbeidsmarktregio Achterhoek de **centrumgemeente**. Aan de kant van de overheid zien we dat ook de **provincie Gelderland** op het terrein van arbeidsmarkt en economie een aanvullende faciliterende rol vervult, zoals financiering van innovatieprogramma's.

Zoals in elke andere regio kunnen zowel werkgevers als werknemers en werkzoekenden voor werk, inkomen en personeelsvoorziening terecht bij **UWV**. In de buitendienst heeft het UWV verschillende adviseurs die werkgevers adviseren. Zij proberen hierin steeds meer een strategische partner van werkgevers te zijn op meer vlakken dan alleen het plaatsen van werkzoekenden. Daarnaast vallen onder het UWV de verschillende mensontwikkelbedrijven (voorheen werkbedrijven).

Werkgevers kunnen in de Achterhoek terecht bij de twee **WerkgeversServicepunten**. Het WerkgeversServicepunt Werkplein bevindt zich in Doetinchem en het punt Fijnder bevindt zich in Winterswijk. Een voorbeeld van een initiatief van het WerkgeversServicepunt is een menukaart waar alle opleidingsmogelijkheden instaan voor werkzoekenden.

Het mbo en het bedrijfsleven werken samen binnen **SBB** (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). SBB erkent en begeleidt leerbedrijven in het kader van de beroepspraktijkvorming (kwalificatiestructuur). In elke regio en sector werkt SBB aan voldoende

stages en leerbanen. Van vmbo-leerling tot mbo-student, van werkende tot werkzoekende. SBB levert ook stage- en arbeidsmarktinformatie.

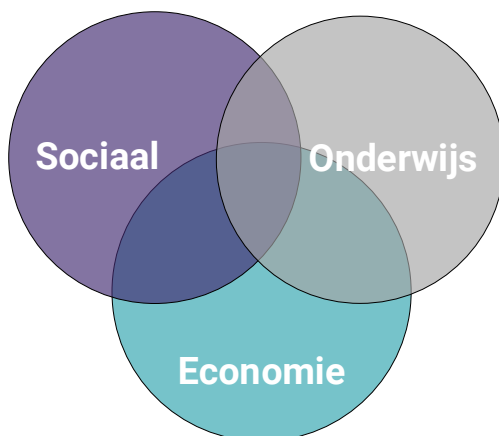
UWV en SBB doen zelf onderzoek naar de vraag op de arbeidsmarkt, ook per regio. Recentelijk heeft UWV in de Achterhoek nog een enquête gehouden onder bedrijven in de Achterhoek naar de vraag naar personeel. Het Leerwerkloket verzamelt ook data en verbindt deze met andere data, zodat een zo goed mogelijk beeld van de regionale opleidingsvraag ontstaat.

Werkgevers in het Achterhoekse MKB zijn onder andere verenigd in **MKB Nederland Midden**. Zij behartigen de belangen van die ondernemers en proberen een zo gunstig mogelijk en kansrijk ondernemersklimaat te creëren. Daarnaast kunnen werkgevers ook terecht bij het **VNO-NCW**. En bij hun **brancheorganisaties**, in de diverse sectoren. Werknemers en leden in het algemeen kunnen voor hun loopbaan- en opleidingsvragen ook gebruik maken van de diensten van de nieuwe vakbeweging, **FNV Loopbaanadvies** en **James Loopbaan** van **CNV**.

Op het gebied van onderwijs zijn er diverse instellingen voor primair onderwijs, voortgezet onderwijs, middelbaar beroepsonderwijs en hoger beroepsonderwijs. Voor mbo-studenten kent de Achterhoek het **Graafschap College** en het **Zone.college**. Naast het publieke onderwijs zijn er veel **private opleiders**, van grote landelijke spelers die ook in de Achterhoek actief zijn, tot en met regionale en lokale aanbieders.

2.3. Samenwerkingsverbanden en agenda's

Partners in de arbeidsmarktregio hebben de verantwoordelijkheid om de vraag en behoefte van inwoners en bedrijven zo goed mogelijk te kennen, daar een passend aanbod voor te hebben of te ontwikkelen en dat actief aan te bieden.



In de vorige paragraaf is een overzicht gegeven van belangrijke spelers aan de kant van de drie O's' (overheid, ondernemers, onderwijs) in de Achterhoek. Het zwaartepunt van hun rollen, taken en dienstverlening verschilt. We onderscheiden een drietal dimensies of domeinen: de arbeidsmarktregio (**sociaal domein, participatie**), het **onderwijs** en de **economie**. De partners op de verschillende domeinen bedienen ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inwoners en/of bedrijven.

Iedere organisatie is naast samen ook individueel aan de slag met zijn eigen taken en dienstverlening vanuit de eigen verantwoordelijkheid en rol. Sommigen met een economische focus, sommigen met een onderwijsfocus en sommigen met een sociale (arbeidsmarkt)focus. Dit

betekent dat organisaties uit de verschillende domeinen logischerwijs niet op alle vlakken zien wat er bij andere partijen gebeurt. Op sommige vlakken wordt in samenwerking dat gezamenlijke perspectief wel bereikt. Zo wordt er samengewerkt in 'regionale ecosystemen', met regionale bedrijven, overheden en kennis- en onderwijsinstellingen. Deze raken een groot aantal beleidsdomeinen en samenwerkingspartners.

Dit kan bijvoorbeeld tussen verschillende onderwijsorganisaties onderling zijn, maar ook tussen werkgevers en sociale organisaties of tussen werkgevers en onderwijs gezamenlijk. Alle drie de perspectieven (en verschillende typen organisaties) komen in het midden van bovenstaand figuur samen in gezamenlijke agenda's of acties. De belangrijkste regionale samenwerkingsverbanden en agenda's in de Achterhoek bevinden zich soms op integraal vlak, soms tussen domeinen en soms binnen domeinen. De hierna kort beschreven initiatieven zijn dan ook meestal niet enkel gericht op het mbo.

Onder andere met gebruikmaking van middelen uit de Regiodeal (zie ook hieronder) heeft de Achterhoek een paar jaar geleden gekozen voor een gewijzigde governance, waarin deze drie dimensies meer integraal worden besproken en aangestuurd. Met het oog op een meer samenhangende, efficiënte samenwerking, rond een centraal samenwerkingsverband: **Regio Achterhoek**. Regio Achterhoek is de organisatie die de samenwerking van 8RHK ambassadeurs mogelijk maakt en faciliteert. Dit is een samenwerking tussen de betrokken zeven gemeenten en de

ondernemers en maatschappelijke organisaties in de Achterhoek. Regio Achterhoek vervult hierin de rol van juridische entiteit, zoals vastgelegd in een samenwerkingsregeling. De organisatie is verantwoordelijk voor zowel de inhoudelijke als procesmatige samenwerking. Dit doet ze door het faciliteren van de **Achterhoek Raad, Achterhoek Board, Achterhoek Thematafels** en het **bestuur** van Regio Achterhoek. Daarnaast verzorgt en coördineert de organisatie de subsidies, de lobby en communicatie en marketing voor en vanuit de Achterhoek. Samen dragen de 8RHK ambassadeurs het positieve verhaal van de Achterhoek uit, het bijzondere potentieel en de ambities: "Ruimte voor innovatie, groeien in kwaliteit".



Regio Achterhoek heeft een algemeen en een dagelijks bestuur. Het bestuur is een formeel bestuursorgaan in het kader van de Wet gemeenschappelijke regelingen, bestaande uit burgemeesters van de deelnemende gemeenten en is verantwoordelijk voor begroting en jaarrekening. Ook vervult Regio Achterhoek de rol van werkgever voor de 28 medewerkers, die de samenwerking organiseren, regisseren en faciliteren.

In 2019 is de **Achterhoek Visie 2030** vastgesteld. De visie is het kompas waar de 8RHK komende jaren hun middelen en energie op gaat richten. Jaarlijks stelt de 8RHK een uitvoeringsplan op om de visie te bereiken. In zowel de visie voor 2030 als in het jaarlijks actieplan werkt de 8RHK met zes **thematafels**; 1) Smart werken & Innovatie, 2) **Onderwijs & Arbeidsmarkt** 3) Mobiliteit & Bereikbaarheid 4) Circulaire Economie & Energietransitie 5) Wonen & Vastgoed 6) De gezondste regio. De tafels bestaan uit 20 tot 30 bestuurders uit het bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en de overheden.

Leren en werken behoort primair tot de scope van de thematafel onderwijs en arbeidsmarkt. Het doel van deze tafel is om een toekomstbestendige arbeidsmarkt te realiseren waaraan zo veel mogelijk inwoners volwaardig en naar vermogen kunnen deelnemen. In het uitvoeringsplan van 2022 staan verschillende speerpunten waar dit jaar de focus op gelegd wordt. De speerpunten zijn; Leven Lang Ontwikkelen 23+, een inclusieve arbeidsmarkt/Regionaal Werkbedrijf, boven regionale samenwerking en regulier opleiden. Techniek en Zorg staan als speerpuntsectoren in deze tafel centraal.

De 8RHK voedt de thematafels met middelen om de visie te kunnen realiseren. Vervolgens komen de tafels zelf met initiatieven voor de ontwikkeling en nieuwe kansen binnen hun thema. Zij bepalen de inhoud, strategie en focus voor het thema en adviseren de Board hierover. Daarnaast monitoren zij de voortgang van de projecten en doelen in de visie 2030. Hiertoe is een monitor (dashboard) ontwikkeld.

De 8RHK heeft samen met het Rijk een overeenkomst gesloten, **de Regiodeal**. Dit is een brede financieringsstroom met drie pijlers; Smart Economy, Smart living en Governance. Projectideeën kunnen worden voorgelegd bij de Thematafels van de 8RHK, zij zorgen voor een financiële onderbouwing. Uiteindelijk stemt de Achterhoek Board of een project doorgang vindt of niet.

Een voorbeeld van een financieringsstroom is het **Achterhoeks Fonds voor Talentontwikkeling (AFT)**, **Opijver** genoemd. Dit fonds, verbonden met het **Leerwerkloket** dat zorgdraagt voor de uitvoering, werkt aan het stimuleren van her-, bij- & omscholing. Dit wordt uitgevoerd aan de hand van een businessplan waarin als doel staat het bijdragen aan de agenda van de Economic Board en het invullen van leven lang ontwikkelen (LLO) in de regio. Iedereen tussen die 18 en 67 jaar oud en woonachtig in de Achterhoek kan hier een scholingsvoucher aanvragen.

TOETSINGSKADER ACHTERHOEK

Voor de beoordeling of een initiatief wordt opgestart is een toetsingskader ontwikkeld. Een checklist, met de volgende vragen:

- ✓ Welk "probleem" beoogt dit project op te lossen?
- ✓ Past het bij de benoemde speerpunten van de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt en de bovenliggende doelstellingen (LLO, Regulier Opleiden, Inclusieve arbeidsmarkt) of bovenliggende doelstellingen (zoals terugdringen van de vraag naar medewerkers om de arbeidsmarkt gezond te houden en functioneren van een inclusieve arbeidsmarkt)?
- ✓ Wanneer het project niet direct een op een aansluit bij bovenstaande doelstellingen, zou het wel onderwerp moeten zijn aan de thematafel en heeft het daarmee voldoende draagvlak? Hierbij denkend aan de huidige COVID-19 situatie?
- ✓ Welke bijdrage levert het project aan de Visie 2030 van de Achterhoek?
- ✓ Wat is de potentiële impact van het project voor de regio?
- ✓ Lopen er vergelijkbare projecten en is er daarmee een koppelkans via de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt of de andere thematafels?
- ✓ Liggen er kansen om het project te koppelen met reeds bestaande dienstverlening?
- ✓ Wanneer er in het verleden een vergelijkbaar project gelopen heeft, toetsen wat het resultaat is. Tevens toetsen waarom weer actueel en verkennen structurele inbedding?
- ✓ Kosten-batenanalyse, staan de gevraagde middelen in verhouding tot de potentiële impact?

Daarnaast kunnen werkgevers én werknemers terecht bij het **Leerwerkloket**. Het Leerwerkloket is een landelijk gefaciliteerd samenwerkingsverband van in ieder geval gemeenten, UWV en mbo in iedere arbeidsmarktregio. Het stimuleert en faciliteert vanuit een onafhankelijke positie leren en werken (scholing, omscholing en bijscholing en LLO) en is er voor iedereen: scholieren, studenten, werkzoekenden, werknemers en ook werkgevers.

Een tijdelijke voorziening, ontstaan in de coronacrisis en met mogelijk een voorloperfunctie als het gaat om de ontwikkeling van Regionale Werkcentra, is het **Regionaal Mobiliteits Team Achterhoek werkt door**. Zij bieden, aanvullend op de reguliere dienstverlening van organisaties in de regio, dienstverlening op maat aan werknemers, werkzoekenden, starters, zzp'ers en werkgevers in de Achterhoek. Het doel van de Achterhoek werkt door is om de mismatch op de arbeidsmarkt te verkleinen. Het team bestaat uit een samenwerking tussen FNV, CNV, VNO-NCW, het onderwijs (het Graafschap College), SBB, UWV en de gemeenten in de Achterhoek.

Een voorbeeld van een sectoraal samenwerkingsverband is het **Techniepact**. Het Techniepact is een landelijk initiatief dat beslag krijgt in verschillende regio's. Zo ook de regio Oost, die bestaat uit acht regionale Techniepacten. Het Techniepact van de Achterhoek is opgericht door de 8RHK samen met de Liemerse Ambassade als overkoepelende organisatie. De Liemers is een samenwerkingsverband tussen de gemeenten Montferland, Doesburg, Duiven, Westervoort en Zevenaar. Het doel van het Techniepact is om een regio-overzicht te geven, samenwerking in de regio's te bevorderen en een impuls te geven aan projecten en acties voor uitdagingen in de toekomst, specifiek in de technieksector. Het Techniepact vloeit voort uit de programmalijnen vanuit de **provincie Gelderland**. Op de agenda van het Techniepact staan zaken als innovatie, LLO en het betrekken van het bedrijfsleven bij het technisch onderwijs. Voor het agendapunt LLO ligt de focus op het ontwikkelen van een doorlopende leerlijn binnen het mbo van niveau 1 t/m 4 en aansluiting op Associate Degree voor zowel het dagonderwijs als ook voor het volwassenenonderwijs. Dit Techniepact kent dus zowel een economische-, sociale- als een onderwijsinvalshoek.

De **WGV Zorg en Welzijn** is een vereniging die zich richt op de personeelsvoorziening van de sector Zorg en Welzijn. Daarnaast fungeert dit samenwerkingsverband als kenniscentrum, bruggenbouwer en verbinder op het gebied van regionale arbeidsmarktvragestukken in Oost-Nederland. Dit doen zij aan de hand van vier pijlers; strategisch arbeidsmarktbeleid, werven met beleid, kwalificeren voor zorg

en welzijn en beleid duurzame inzetbaarheid. Het WGV wil de samenwerking tussen alle instellingen in de sector verstevigen.

Een ander voorbeeld van een samenwerkingsverband is het **Leren Werkt** initiatief. Dit is een samenwerkingsverband tussen het RMC Achterhoek, de afdeling leerplicht van de gemeenten en scholen om schooluitval en daarmee talentverspilling te voorkomen.

RxH is een voorbeeld van een onderwijsbrede samenwerking. RxH is een samenwerkingsverband tussen alle mbo- en hbo-scholen in de regio en daarbuiten, waaronder het Graafschap College, met als doel om de doorstroom van het mbo naar het hbo te versterken. Het ROC Nijmegen en de HAN zijn ook betrokken in dit samenwerkingsverband. Op de agenda staan doelen met betrekking tot kennisuitwisseling op opleidings- en brancheniveau tussen docenten en management, stimuleren van innovatie rondom leren onderzoeken en opleiden en het ontwikkelen van kwaliteiten en het verbeteren van de kwaliteit van de aansluiting.

WGZ ZORG EN WELZIJN

WGV Zorg en Welzijn is opgericht door regionale zorg- en welzijnsinstellingen in Oost-Nederland en richt zich op de personeelsvoorziening van de sector. WGV Zorg en Welzijn rekent Achterhoek, Twente, Regio Zwolle en Stedendriehoek & Noord-Veluwe tot haar werkgebied. Bij de vereniging zijn ruim 180 organisaties aangesloten. In het gehele werkgebied werken zo'n 156.000 mensen in zorg en welzijn. WGV heeft convenanten afgesloten met het onderwijs, gemeenten, UWV, mensontwikkelbedrijven in Meedoen Meewerken en Centra voor Maatschappelijke Ontwikkeling (CMO's) in Gelderland en Overijssel.

3. Mbo in de regio

In dit hoofdstuk zoomen we in op de mbo-instellingen in de Achterhoek. Dit wordt allereerst gedaan door een algemeen beeld te schetsen van de studentenaantallen. Vervolgens wordt de visie, missie en opleidingsaanbod van zowel Graafschap College als Zone.college beschreven.

Aantal mbo-studenten

In onderstaande tabel is het aantal studenten over de afgelopen jaren in de Achterhoek weergegeven.

Cohort	2015- 2016	2016- 2017	2017- 2018	2018- 2019	2019- 2020	2020- 2021	2021- 2022
BOL	7733	7946	8004	8000	7878	8137	7975
BBL	1930	2032	2058	2443	2667	2651	2802
Totaal	9868	10128	10235	10617	10731	11012	10991

Het aantal mbo-studenten in de Achterhoek is na een jarenlange stijging afgelopen jaar voor het eerst afgenomen. Waar er vorig jaar totaal nog 11.012 mbo'ers waren in de Achterhoek is het aantal dit jaar 10.991. Daarnaast is te zien dat waar de BOL-opleidingen de afgelopen jaren relatief stabiel gebleven zijn, het aantal BBL'ers sterk gegroeid is. Specifiek in het laatste jaar is te zien dat het aantal BOL'ers afneemt, maar het aantal BBL'ers nog steeds toeneemt.

In de Achterhoek Monitor wordt de voorspelling uitgesproken dat de daling van studenten afgelopen jaar de komende tijd door zal zetten. In 2025 zullen er naar verwachting 11% minder mbo-studenten een BOL-opleiding volgen, in 2035 zal zelfs het totale aantal mbo-studenten afnemen met bijna 30%. In vergelijking met referentie-regio's als Arnhem, Stedendriehoek en Twente wordt er in de Achterhoek de relatief grootste daling verwacht.

De meeste mbo-studenten in de Achterhoek doen een studie in de richting van zorg & welzijn (4248 studenten), daarna volgen techniek (2961) en economie (2796) en de landbouwsector heeft met een aantal van 675 de minste studenten. Met name voor landbouw, maar ook in de zorg ligt dit hoger dan het landelijke gemiddelde (respectievelijk 3,8% en 36,2%). Voor techniek ligt dit rond het landelijke gemiddelde en voor economie onder het landelijke gemiddelde (25,4% in de Achterhoek t.o.v. 30% landelijk).

Graafschap College

Visie en strategie

De visie van het Graafschap College is dat het studenten en medewerkers maximaal de gelegenheid wordt geboden om die talenten te ontwikkelen en hiermee bij te dragen aan een zo goed mogelijke voorbereiding op beroep, werk en het leven, in iedere levensfase en op elk individueel niveau. Ook wil het een belangrijke partner zijn voor LLO en bijdragen aan de vitaliteit en de leefbaarheid van de regio. Dit wil het bereiken door middel van hybride (praktijk en theorie), innovatief en gepersonaliseerd (beroeps)onderwijs dat relevant is voor de samenleving en gericht is op een optimale aansluiting op de arbeidsmarkt en vervolgonderwijs. Daarnaast wil het Graafschap College partner zijn voor LLO in de Euregio.

Het College probeert deze strategische doelen te bereiken vanuit de organisatievisie 'Samen.Leren.Delen'. Deze visie vertaalt zich in het feit dat gestimuleerd wordt om vanuit alle lagen in de organisatie netwerkcontacten te onderhouden en samenwerking te zoeken met bedrijven en organisaties.

De verbindingen die het Graafschap College met bedrijven en instellingen heeft worden dan ook gezien als een grote kracht. Volgens het ROC heeft elke opleiding haar eigen netwerk met organisaties en instellingen in het werkveld voor zowel het bieden van kwalitatief goede stageplaatsen als het samen vormgeven van onderwijs. Ook probeert het sectoren onderling steeds meer te verbinden door middel van cross-over opleidingen.

In 2020 is verder gewerkt aan het programma LLO, al bleef de inzet lager dan voorzien. Het ROC geeft aan dat het vooral gewerkt heeft aan het vertalen van de visie en missie op het gebied van LLO naar een implementatieplan en de aanbodontwikkeling. De doelstellingen op het gebied van LLO zijn eind

2020 verscherpt om zo de gewenste versnelling op dit gebied te kunnen bewerkstelligen. Zo is er in elke sector een relatiebeheerder aangesteld die speciaal aandacht besteedt aan aanbodontwikkeling van LLO-trajecten in afstemming met het werkveld in de sector.

Opleidingen

Het Graafschap College is - afgezien van het Zone.college voor de groene sectoren - het enige ROC in de regio en biedt BBL- en BOL-opleidingen aan van niveau 1 t/m 4. Het aanbod bestaat in ieder geval uit de thema's zorg, welzijn en sport, techniek (metaal- en verspaningstechniek, mechatronica, et cetera.), wegtransport en logistiek, en retail en commercie. De meeste richtingen zijn dus vertegenwoordigd bij het Graafschap College.

Hoewel de groei in bedrijfsgerichte trajecten nog wat achterblijft biedt het Graafschap College wel kortlopende cursussen en bedrijfsopleidingen aan. Dit doet het in de sectoren techniek & informatica en zorg, welzijn & sport. Ook worden, in samenwerking met sociale diensten van de omliggende gemeenten, werk- en leertrajecten aangeboden.

Naast de reguliere mbo-opleidingen biedt het Graafschap College nog onbekostigde (bedrijfs)opleidingen, cursussen en trainingen. Deze zijn specifiek af te stemmen op de vraag vanuit het bedrijfsleven (of op de vraag vanuit het individu). Denk aan de inhoud, de duur, het niveau en de aanvang van de opleiding. Deze opleidingen hebben grotendeels betrekking op dezelfde thema's die hierboven zijn benoemd. Voorbeelden van dergelijke opleidingen zijn bijvoorbeeld:

- Begeleider maatschappelijke zorg (BBL-opleiding)
- Conventioneel Frezen (cursus)
- Mbo-certificaat Ondersteuning Thuis
- Operationeel leidinggeven op de werkvloer (training)

Het aanbod bedrijfsopleidingen van de sector techniek & informatica bestaat uit cursussen en trainingen op het gebied van metaal- en verspaningstechniek, mechatronica en proces- en infratechniek. Het aanbod is uitgebreid met diverse mbo-certificaten, zoals 'Basisvaardigheden metaalbewerken' en 'Meewerken in de productie'. De mbo-certificaten zijn één van de maatregelen om LLO te stimuleren. Studenten in het niet-bekostigd mbo-onderwijs kunnen een deel van een mbo-opleiding volgen, gericht op het behalen van een keuzedeel of beroepsgericht onderdeel van een kwalificatie, en deze afsluiten met een certificaat. Deze behaalde mbo-certificaten worden opgenomen in het diplomaregister van DUO.

In de sector zorg, welzijn en sport wordt door middel van Graafschap Opleidingen (GO) in samenwerking met het Skillscentrum een onderwijsvorm ontwikkeld waarbij zorgmedewerkers individueel trainingen kunnen volgen. Dit individuele maatwerk krijgt vorm in het onderwijsleercentrum, waarbij een trainer, een instructeur uit het Skillscentrum en een OLC-medewerker gezamenlijk de deelnemers inspireren en coachen.

Zone.college

Het Zone.college is een Agrarisch Opleidingscentrum (AOC) met vestigingen in o.a. Zwolle, Almelo, Deventer en Doetinchem. In tegenstelling tot het Graafschap College is het dus niet uitsluitend op de Achterhoek gericht.

Het Zone.college biedt onderwijs voor zowel vmbo-leerlingen en mbo-studenten als medewerkers in de groene sector in Oost-Nederland. In het onderwijs ligt de focus op zorg voor natuur, klimaat, dieren en groen aangevuld met gebruik van nieuwe technologische mogelijkheden. Samen met leerlingen, studenten en medewerkers en in dialoog en co-creatie met partnerbedrijven is hierbij het uitgangspunt.

De afstemming tussen de behoeften op de arbeidsmarkt en die van leerlingen en studenten is voor het Zone.college cruciaal. Mede om deze reden zet het Zone.college sterk in op LLO, dit thema staat dan ook centraal in het strategische beleidsplan 2020-2023. De ambitie wordt uitgesproken dat het Zone.college zich positioneert als een 'Leven Lang Ontwikkelen-instituut dat onderwijs verzorgt voor alle generaties vanaf twaalf jaar tot het einde van het werkzame leven'. Verder ambieert het Zone.college de opleidingen zo veel mogelijk samen met maatschappelijke partijen in te richten. Om op deze manier de aansluiting met de arbeidsmarkt te optimaliseren en de leerlingen, studenten en cursisten te leren waar bedrijven en andere organisaties behoeften aan hebben.

Door het Zone.college worden de opleidingen gegeven in de groene sector. De thema's waarbinnen een student een opleiding kan volgen in Doetinchem zijn dierenartsassistent paravetxerinair (niveau 4), dierverzorging (niveau 2, 3 en 4), groen, grond en infra (niveau 1, 2 en 3), veehouderij (niveau 2, 3 en 4), tuin & landschap (niveau 2 en 3) en entree-opleidingen.

Naast het reguliere vmbo- en mbo-onderwijs biedt het Zone.college onderwijs aan (jong)volwassenen. De uitvoering hiervan gebeurt in samenwerking met stichting Groei.zone, die deze vormen van (cursus)onderwijs verzorgt binnen én buiten de regio's waarin het College is gehuisvest.

Het aantal bedrijven waarmee het Zone.college samenwerkt is toegenomen naar ongeveer zeventig in 2020. Met deze bedrijven sluit het college samenwerkingsovereenkomsten over het gebruik van bedrijfslocaties en de inzet van vakmensen uit de praktijk in het onderwijs. Het gaat om bedrijven als melkvee- en varkenshouders, loonwerkbedrijven, dierentuinen, hoveniers, bloemisten en dierenartspraktijken. Ook werkt het Zone.college nauw samen met brancheorganisaties zoals de Koninklijke Vereniging van Hoveniers en Groenvoorzieners (VHG), Cumela en Vereniging Bloemist Winkeliers (VBW).

4. Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de regionale infrastructuur in de Achterhoek door de netwerkpartners, inclusief de mbo-instellingen, wordt ervaren. Hierbij beschrijven we eerst de algemene werking van de regionale infrastructuur waarna we inzoomen op de sector zorg.

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

Hoe krijgen en houden partners in de Achterhoek zicht op de uitdagingen waar de inwoners en bedrijven mee te maken hebben en krijgen? Dit vindt, aldus de netwerkpartners, op verschillende manieren plaats. Zo wordt de vraag gestructureerd op het regionale aggregatieniveau opgehaald door middel van data en analyses. Een belangrijk voorbeeld hiervan is de jaarlijkse Achterhoek Monitor. Deze wordt als basis gebruikt voor de thematafel en de bestuurlijke tafel van de 8RHK Board.

Naast deze monitor is zicht op de vraag vanuit de contacten in de uitvoeringspraktijk van de netwerkpartners, zoals het Leerwerkloket, SBB, accountmanagers mbo, WerkgeversServicepunten, gemeenten en adviseurs van werkgeversorganisaties. Hier wordt dan met name gesproken over wat de directe behoefte is qua vacatures en de kwaliteit van de begeleiding. In sommige gevallen komen in deze bezoeken ook bredere langere termijn uitdagingen en opleidings- en LLO-vragen aan de orde, maar dat is nog beperkt. Aangegeven wordt dat er nog potentie ligt in het breed signaleren van behoefte en vragen door de verschillende afzonderlijke organisaties. Ook liggen er kansen als het gaat om vraagbundeling: verschillende vragen van bedrijven of inwoners die opgeteld via bijvoorbeeld een scholingsarrangement ingevuld zouden kunnen worden. Daarnaast wordt er volgens de partners op dit moment nog beperkt afgestemd wie er welke organisaties bezoekt en of hier door bundeling overlap voorkomen kan worden.

PANELS

Ook zijn er in de Achterhoek panels van bedrijven en inwoners ingesteld, die periodiek worden bevraagd. Zij kunnen via het inwonerpanel Achterhoek Spreekt circa twee keer per jaar meedoen aan een onderzoek en zo laten weten wat zij belangrijk vinden en waar zij behoefte aan hebben. Daarnaast wordt onderzoek uitgevoerd, bijvoorbeeld door enquêtes bij bedrijven, om op deze manier de actuele vraag bij bedrijven uit de regio op tafel te hebben.

Agendabepaling regionaal

De governance 8RHK, met de zes gelijkwaardige thematafels waar economische en sociale agenda's integraal worden opgepakt, wordt over het algemeen als effectief ervaren. De lijnen tussen de 8RHK board en de tafels zijn sterk. Het lukt partijen steeds beter om over hun eigen grenzen heen te kijken en vaker om het juiste gesprek over de juiste onderwerpen aan de tafels te voeren. Het netwerk is van oudsher hecht in de Achterhoek (noaberschap), hetgeen zich vertaalt in korte lijnen en sterke persoonlijke verhoudingen. Op de tafel onderwijs en arbeidsmarkt komen de lijnen regulier, inclusie, economie en LLO samen.

De bestuurders van het Graafschap College en het Zone.college geven in dit verband ook aan, dat de sterke organisatie en goede regie en facilitering door de Regio Achterhoek (een gestructureerde gezamenlijke PDCA-cyclus, voorzien van goede monitoring en een systematische go / no go beoordeling bij eventuele nieuwe initiatieven) een belangrijke succesfactor is. De 28 medewerkers, die de samenwerking organiseren, regisseren en faciliteren, dragen daar zorg voor. Vervolgens hebben de partners commitment uitgesproken en dat wordt in de praktijk ook zo gevoeld en ingevuld. De wethouder van de centrumgemeente bevestigt de meerwaarde van de nieuwe governance en de goede organisatie daaromheen.

Wel kan volgens een aantal netwerkpartners de brede en integrale gespreksstructuur van de Achterhoek Board ervaren worden als intensief. Het is daarom de uitdaging om scherp te blijven kijken welke onderwerpen aan tafel moeten besproken worden en wat bijvoorbeeld gewoon via reguliere dienstverlening of bilateraal kan. Er is daarom de laatste tijd gestreefd naar het aanbrengen van meer focus. De vijf speerpunten van de thematafel zijn bijvoorbeeld recentelijk teruggebracht naar drie speerpunten. De energie kan namelijk wegsijpelen als thema's besproken worden waarop de partijen elkaar niet echt nodig hebben.

Het wordt in dit verband als de kunst gezien om zo veel mogelijk het vertrekpunt van de regionale uitdagingen te kiezen en daarna pas naar instituties te kijken. De komende jaren zal de integrale blik nog verder in het DNA moeten komen, maar het groeit, aldus de netwerkpartners.

Verder wordt genuanceerd dat thema's vanaf de bestuurlijke tafel bepaald worden en dan in de uitvoering uitgezet worden. In de praktijk vindt agendavorming op alle niveaus tegelijkertijd plaats en wordt er op tactisch niveau ook eigenstandig naar ontschotting van de dienstverlening gekeken. Veel ideeën ontstaan dan vanuit de overlegtafels en worden in het bestuurlijk overleg geborgd. Op dit vlak kunnen de lijnen tussen de verschillende niveaus nog korter, zo komt het bijvoorbeeld wel eens voor dat zaken bestuurlijk besproken worden die in de uitvoering al praktijk zijn.

Als het specifiek gaat om de samenwerking binnen het mbo in de Achterhoek worden de bestuurlijke samenwerking en vertegenwoordiging van de mbo-instellingen onderling aan de regionale beleidstafel als effectief ervaren. Op het gebied van LLO wordt er door het mbo in de Achterhoek samengewerkt en wordt er bij het maken van keuzes gezamenlijk gekeken of het past in de bestaande infrastructuur en of het aanbod bijvoorbeeld al bestaat en eventueel aangevuld kan worden. In algemene zin wordt aangegeven dat de vraag voor LLO groeiend is in de Achterhoek en dat deze toenemende vraag hoog op de agenda staat in de regio. Er is een strategische agenda voor de komende jaren en alle partijen in de arbeidsmarktregio Achterhoek hebben zich hieraan gecommitteerd.

Vertalen agenda's naar organiseren van de uitvoering

De beschreven brede governance impliceert dat er veel partners en onderwerpen samenkomen in de 8RHK Board. Het is daarom voor de doorvertaling van agenda's en programma's naar implementatie van belang dat er keuzes gemaakt worden en complexe onderwerpen gestroomlijnd worden. Om deze keuzes te maken en ervoor te zorgen dat de waan van dag niet regeert wordt het in hoofdstuk 2 genoemde gezamenlijk toetsingskader gehanteerd. Projecten worden uitgevoerd met specifieke projectfinanciering en worden getoetst met behulp van het genoemde toetsingskader op o.a. uitvoerbaarheid, omvang en impact.

Al met al staat er op bestuurlijk niveau de goede structuur volgens de partners. Aangegeven wordt echter wel dat hoe dieper in de organisatie hoe minder dat gezamenlijke bewustzijn aanwezig is. Zo wordt aangegeven dat er op tactisch niveau nog te veel nadruk ligt op afzonderlijke kpi's gericht op de kerntaken van de organisaties. De durf om mensen in de uitvoering in de samenwerkingsstand te zetten, ontbreekt hierbij nog wel eens. Daarnaast wordt aangegeven dat er bestuurlijk soms nog te weinig bewustzijn is over wat besluiten betekenen voor de uitvoering en wat hier wel en niet mogelijk is en werkt.

Om de bredere doelgroep te kunnen bedienen is het bijvoorbeeld van belang bewust te zijn van de verschillende wet- en regelgeving tussen gemeenten, UWV en onderwijs. Hoe er binnen deze bestaande kaders meer verbinding bewerkstelligd kan worden is een uitdaging waar de komende jaren meer aandacht voor benodigd is om verder te kunnen integreren en harmoniseren. Het verder ontschotten van de dienstverlening gaat tijd kosten, zo wordt aangegeven. Belangrijk is dat hierin kennis is van alle componenten en dat deze ook meegenomen worden, zoals ook de kpi's. De cultuur in de regio kan zijn dat iedereen er wat van moet vinden en dan wordt het soms ook stroperig.

Het helpt uiteraard als er een duidelijke en toereikende financiële basis is voor het uitvoeren van gezamenlijke dienstverlening. Voorwaarden van verschillende financieringsstromen staat bundeling soms in de weg, zoals van o&o fondsen, middelen vanuit UWV en landelijke mbo bekostiging (wetgeving publiek-privaat). Ook de investering van individuele bedrijven in opleidingen is niet altijd vanzelfsprekend. Ten behoeve van het financieren van verschillende type dienstverlening is aangegeven dat de inzet van scholingsvouchers effectief werkt met name door de eenvoud en duidelijkheid in de regio. Werkgevers nemen hier een derde deel van de kosten voor eigen rekening, waardoor het aanbod financieel geborgd kan worden. Projecten die vanuit kortlopende regelingen gefinancierd worden hebben het probleem dat het de vraag is of er doorgang kan blijven vinden als de financiering stopt. Het aan elkaar knopen van dit soort regelingen wordt daarom ook niet als efficiënt gezien. De samenwerking zal meer gebouwd moeten zijn op structureel wederzijds vertrouwen in plaats van de projectgelden. Dit wordt gezien als meest ingewikkeld, maar wel meest wenselijke scenario. Het wordt hierbij nog wel als een proces gezien om daar vanuit één boodschap samen te komen. Maar waar voorheen meer ingezet werd op verschillende projectmiddelen wordt nu structureel gekeken hoe bestaande dienstverlening op elkaar aangesloten kan worden.

Landelijk beleid, te verkokerd vanuit de verschillende ministeries, wordt in dit verband ook als een knelpunt ervaren. Tijdelijke gefragmenteerde voorwaarden en regelingen helpen niet als het gaat om soepel, integraal en structureel samenwerken aan leren en werken in de regio's. Er moet steeds weer in de regio organisatorisch en financieel gebundeld worden om werkbare arrangementen voor de langere termijn vorm te geven.

Samenwerken in de uitvoering

Zoals aangegeven is er ook in de uitvoering een beweging richting meer gezamenlijkheid zichtbaar, maar is er nog veel te winnen als het gaat om bijvoorbeeld gezamenlijke 'marktbewerking', vraagsignalering voor elkaar en afgestemde kpi's. Positieve voorbeelden zijn dat communicatie steeds meer wordt geharmoniseerd en dat de ambitie is om - vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven belangrijk - het aantal loketten te verminderen door deze samen te voegen. Ook zijn er steeds meer verschillende partijen betrokken bij het Leerwerkloket in de regio.

Vanuit de vakbonden wordt aangegeven dat de onderlinge doorverwijzing effectief is. Over het algemeen geeft men aan elkaar op uitvoeringsniveau snel te vinden en dat als de juiste randvoorwaarden er zijn er ook snel op actie overgegaan kan worden. Met name de omslag van focus op de inwoner in plaats van op het aanbod is de afgelopen jaren in de regio zichtbaar. Zo geeft één van de netwerkpartners aan dat de Achterhoek inmiddels een stuk vraaggerichter werkt dan de regio waar hij hiervoor werkzaam was. Er bestaat in dit verband ook tevredenheid over het functioneren van het RMT als aanvullende voorziening "op basis van gelijkwaardigheid, maar met behoud van eigen verantwoordelijkheid".

Rol en positie mbo

In algemene zin wordt aangegeven dat het mbo in de regio stappen gezet heeft in het aansluiten van het aanbod op de vraag in de regio.

Het onderwijs werkt steeds intensiever operationeel samen met bijvoorbeeld SBB, UWV en gemeenten, ook aan de verschillende netwerktafels. Waar het gesprek hier vroeger eenzijdig gericht op de vraag aan het mbo was, wordt dit de laatste jaren steeds wederkeriger. Men denkt, aldus het mbo, meer met elkaar mee, bijvoorbeeld wat betreft subsidiemogelijkheden om gezamenlijk activiteiten van de grond te krijgen. Ook de werkgeversverenigingen geven aan te proberen regiobreed de samenwerking te stimuleren, onder andere door middel van werkveldoverleggen met het onderwijs, waar bedrijven en onderwijs samenkomen.

DOKTERSASSISTENT

Mensen die zich meldden bij Opijver wilden een opleiding volgen tot doktersassistent in de regio. Die opleiding was er echter nog niet, waardoor studenten werden doorverwezen naar mbo-scholen buiten de regio. Opijver heeft de vraag gebundeld en contact opgenomen met het Graafschap College, waarbij een gezamenlijk breder behoefteonderzoek is uitgevoerd naar het starten van deze opleiding in de regio. Vanaf september a.s. biedt het Graafschap College in Groenlo in samenwerking met het ROC Twente een opleiding voor doktersassistenten en de aanmeldingen stromen daar voor binnen. Dit is een voorbeeld van vraagbundeling (Opijver) en een snelle en concrete doorvertaling in nieuw aanbod door het mbo in samenwerking.

In de Achterhoek zijn er daarnaast verschillende voorbeelden van nauwe samenwerking tussen branches en onderwijs in het vormgeven en ontwikkelen van opleidingen. Er zijn veel samenwerkingen met bedrijven en branches in bijvoorbeeld de techniek, zorg en in de groene sector. Via individuele BBL- en BOL-opleidingen, maar ook via intensievere samenwerkingsvormen met hybride leren, samenwerkingsverbanden et cetera. waarin beroepsbeoefenaars ook gastdocentlessen geven op scholen. Ook het WerkgeversServicepunt is betrokken in de samenwerking tussen werkgever en onderwijs en levert wanneer mogelijk ook kandidaten voor trajecten waarvoor behoefte is vanuit werkgevers.

De accountmanagers en relatiemanagers van het mbo hebben in de regio nauw contact met de bedrijven. Ook sleutelpersonen, zoals een decaan, slb'er en opleidingsmanagers hebben hierin een rol. De vraagformulering vanuit het mkb naar het mbo blijft - als sectoren minder goed georganiseerd zijn

- echter een lastig punt. Versnipperde vraag of niet goed gearticuleerde vraag zorgt ervoor dat het snel leveren van aanbod gecompliceerd is. Er wordt vaak te weinig concreet gemaakt wat precies nodig is in het opleidingsaanbod. Verder worden er door ondernemers ook onbekostigde opleidingstrajecten opgezet.

De zorg is een sector waarin het goed lukt samen te werken. Zo is er bijvoorbeeld een regionaal leercentrum gericht op LLO waarbij ook docenten van het Graafschap betrokken zijn. Het richt zich op persoons- en ervaringsgerichte leerroutes en de leerling kan bijvoorbeeld zelf bepalen wanneer hij met een bepaalde module gaat beginnen. Als succesfactor voor het centrum wordt de wil genoemd om te denken vanuit gezamenlijke verantwoordelijkheid voor de inwoner. Dit centrum is met name diplomagericht.

Ook in de groensector is er bijvoorbeeld een sectoradviesraad met het Zone.college, waarin ondernemers samen met docenten en teamleiders over opleidingen praten. Hierin wordt gekeken hoe er een match gemaakt kan worden tussen de criteria vanuit het onderwijs en de behoeften uit het bedrijfsleven. Met name het nauwe en frequente contact tussen bedrijven, onderwijs en docenten wordt aangegeven als belangrijke succesfactor.

Bij bedrijven komt LLO steeds meer op de agenda, al verschilt dit sterk tussen bedrijven. Er is nog zeker geen cultuur dat LLO vanzelfsprekend is. Daar is nog wel wat ontwikkeling nodig. Brancheorganisaties en O&O fondsen spelen een sleutelrol in het stimuleren van deze ontwikkeling. Met name ook ten aanzien van communiceren wat toekomstige ontwikkelingen concreet voor de beroepspraktijk betekenen. Aangegeven wordt dat om medewerkers bewust te maken van het belang de grootste prikkel om aan LLO te doen vanuit bovenaf moet komen en niet altijd zomaar vanuit de medewerkers zelf ontstaat.

De bereidheid bij het mbo wordt gezien en aangegeven wordt dat het ROC veel meer open staat voor het gesprek met werkgevers en werknemers dan voorheen. Zo vindt het gesprek met de werkgevers structureler plaats en gaat dit steeds vaker over de langere termijn onderwijsinhoud. Verandering heeft echter ook tijd nodig, zo staan bestaande systemen nog wel eens in de weg.

Ten aanzien van korte modules en praktijkverklaringen is het ROC bijvoorbeeld nog niet wendbaar en ondernemend genoeg en zijn hier in de Achterhoek nog stappen op te maken. De onderwijsinstellingen zijn nog aan het verkennen hoe ze de LLO-doelgroep (werkenden en werkzoekenden) het beste kunnen bedienen. Het is vaak nog te gericht op stages en leerbanen voor initieel onderwijs. Er is wel een flexibilisering zichtbaar, modulair aanbod en Praktijkleren in de derde leerweg. Al wordt aangegeven dat de mbo-infrastructuur nog onvoldoende benut wordt voor praktijkleren derde leerweg, dit komt mede doordat er onbekendheid bestaat over de mogelijkheden.

5. Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo

In dit hoofdstuk trekken we op basis van alle gevoerde gesprekken en de bestudeerde regionale documentatie een aantal conclusies over de samenwerking leren en werken in de Achterhoek (paragraaf 5.1).

Daarna volgt in paragraaf 5.2 een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio, op basis van het Publieke Waarde Model van Moore (1995 en 2013).

5.1. Conclusies regionale samenwerking

Onze conclusies op basis van de alle input - voorzichtig in verband met het aantal gesprekken en het niet de diepte in kunnen gaan met de gekozen onderzoeksaanpak - ten aanzien van de regionale samenwerking leren en werken in het algemeen in de Achterhoek is als volgt.

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

- Partners in de Achterhoek zorgen er via verschillende kanalen en bronnen voor dat ze weten wat er speelt in de regio. De uitdagingen waar inwoners en bedrijven mee te maken hebben en de ontwikkelingen waar de regio mee te maken gaat krijgen. Zo levert de Achterhoek Monitor data en analyses en zijn er in de Achterhoek panels van bedrijven en inwoners, die periodiek worden bevestigd. Daarnaast wordt onderzoek uitgevoerd, bijvoorbeeld door enquêtes onder bedrijven. En tot slot zijn alle klantsignalen uit de contacten met inwoners en bedrijven een voedingsbron voor regionaal beleid en regionale programma's, projecten en dienstverlening. Vanuit de uitvoering komen er signalen binnen vanuit onder andere het Leerwerkloket, SBB, accountmanagers mbo, WerkgeversServicepunten, gemeenten en adviseurs van werkgeversorganisaties.
- Daar valt echter meer uit te halen. Niet alleen als het gaat om het breder uitvragen en voor elkaar meenemen van vragen, maar ook als het gaat om vragen bundelen tot bijvoorbeeld een instroom- op scholingsarrangement voor een groep (bedrijven of inwoners). Daarnaast wordt er volgens de partners op dit moment nog beperkt afgestemd wie er welke organisaties bezoekt en of hier door bundeling overlap voorkomen kan worden.

Agendabepaling regionaal

- Deze informatie over wat er speelt in de regio komt in de Achterhoek systematisch op de bestuurlijke tafel (voor beleidsontwikkeling). Hierbij profiteert de regio van de invoering van de governance 8RHK, met onder andere de thematafel onderwijs-arbeidsmarkt, waar economisch -, onderwijs- en sociaal beleid integraal wordt benaderd. Deze samenwerkingsomgeving werkt goed, mede dankzij de regionale samenwerkingscultuur noaberschap.
- Er wordt gewerkt met een systematische go / no go beoordeling bij eventuele nieuwe initiatieven en het bureau @TRHK, met 28 medewerkers personeel stevig ingericht, vervult als 'motor, katalysator en facilitator van de samenwerking' een belangrijke rol van beleid naar uitvoering en andersom (motor van de gezamenlijke PDCA-cyclus).
- Verbeterruimte ligt er onder andere op het vlak van het zorgen voor voldoende focus en afbakening van wat er op tafel komt. De energie kan wegsijpelen als thema's besproken worden waarop de partijen elkaar niet echt nodig hebben, omdat het alleen om de eigen reguliere primaire processen van één organisatie of om een enkelvoudige bilaterale samenwerkingskwestie gaat.
- Ook is het de uitdaging om zo veel mogelijk de gezamenlijkheid en de inwoners en bedrijven als vertrekpunt van gesprek en keuzes te hebben en te houden, in plaats van te zeer te redeneren vanuit 'Zo doen wij dat' en institutionele scheidingen. De komende jaren zal de integrale blik nog verder in het DNA moeten komen, maar het groeit, zo is ons verteld.

Vertalen agenda's naar organiseren van de uitvoering

- Bij het bepalen van bestuurlijke keuzes ten aanzien van wel of niet starten van nieuwe initiatieven wordt een gezamenlijk toetsingskader gehanteerd. Een interessant voorbeeld voor andere regio's. Hierdoor wordt ook al in die fase geïnvesteerd in bewuste keuzes en inzicht in bijvoorbeeld specifieke projectfinanciering en worden getoetst met behulp van het genoemde afwegingskader op o.a. uitvoerbaarheid, omvang en impact. Bij het vertalen van beleidskeuzes naar uitvoering wordt van dat voorwerk geprofiteerd.
- Waar de nieuwe governance door de partners als prettig en effectief wordt aangeduid, neemt dit niet weg dat er uitdagingen liggen als het gaat om de vertaalslag naar de uitvoering. Hoe dieper in de organisatie hoe minder het gezamenlijke bewustzijn aanwezig is. Dit komt deels door de gescheiden taken en de complexiteit van de organisatorische omgeving, met zoveel organisaties en soorten vraagstukken. Zo wordt aangegeven dat er nog te veel nadruk ligt op afzonderlijke kpi's gericht op de kerntaken van de organisaties. De durf om mensen in de uitvoering in de samenwerkingsstand te zetten, ontbreekt hierbij nog wel eens.
- Projecten die vanuit kortlopende regelingen gefinancierd worden hebben het probleem dat het de vraag is of er doorgang kan blijven vinden als de financiering stopt. Het aan elkaar knopen van dit soort regelingen wordt daarom ook niet als efficiënt gezien. De samenwerking zal meer gebouwd moeten zijn op structureel wederzijds vertrouwen in plaats van de projectgelden. Landelijk beleid, te verkokerd vanuit de verschillende ministeries, wordt in dit verband ook als een knelpunt ervaren. Tijdelijke gefragmenteerde voorwaarden en regelingen helpen niet als het gaat om soepel, integraal en structureel samenwerken aan leren en werken in de regio's.

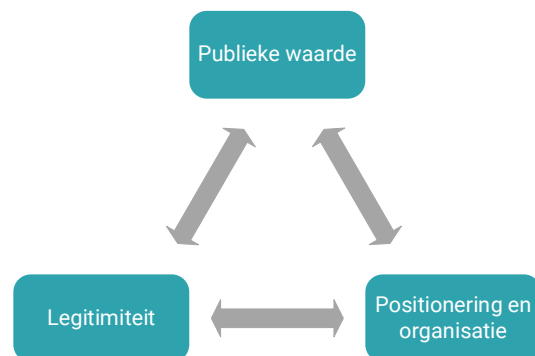
Samenwerken in de uitvoering

- Er worden ook in de uitvoering steeds meer echt samengewerkt, die beweging wordt breed bevestigd door de gesprekspartners. Positieve voorbeelden zijn dat communicatie steeds meer wordt geharmoniseerd en dat de ambitie is om - vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven belangrijk - het aantal loketten te verminderen door deze samen te voegen. Ook zijn er steeds meer verschillende partijen betrokken bij het Leerwerkloket in de regio.
- Maar is er nog veel te winnen als het gaat om bijvoorbeeld gezamenlijke 'marktwerking', vraagsignalering voor elkaar en afgestemde kpi's.
- Er bestaat in dit verband ook tevredenheid over het functioneren van het RMT als aanvullende voorziening "op basis van gelijkwaardigheid, maar met behoud van eigen verantwoordelijkheid".

5.2. Publieke waarde mbo in de Achterhoek

Het 'publieke waarde model' (Mark Moore, 1995; 2013), zoals onderstaand weergegeven, kent drie onderdelen die elkaar in balans houden.

1. Publieke waarde: dat wat het mbo bereikt voor samenleving en regio, oplossingen voor maatschappelijke opgaven.
2. Legitimiteit: de rechtmatigheid van publiek handelen en het draagvlak onder de belangrijke stakeholders.
3. Positionering en organisatie: de wijze waarop dit is georganiseerd en wordt bestuurd.



Publieke waarde

De eerste vraag gaat over de publieke waarde van het mbo in de regio ten behoeve van inwoners en bedrijven in samenwerking met de regionale stakeholders. Deze formuleren we als volgt:

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de infrastructuur te bieden voor initieel mbo onderwijs en LLO. Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

Graafschap College en Zone.college werken gezamenlijk aan de regionale infrastructuur. Ze werken hierin als partners, niet als concurrent. Dit is bijvoorbeeld zichtbaar in de overleggen waaraan zij deelnemen in de 8RHK. In deze overleggen vertegenwoordigen de mbo-instellingen elkaar. Graafschap College vertegenwoordigt bijvoorbeeld het Zone.college in de Achterhoek Board. In deze hoedanigheid wordt door het Graafschap College ook met het Zone.college meegedacht over hoe zij de regioagenda van de 8RKH kunnen vertalen naar het regioplan van het Zone.college. Het Graafschap College kijkt daarnaast zelf ook hoe zij bij het opstellen van hun eigen strategie de agenda van de regio mede als uitgangspunt nemen (en omgekeerd hoe samenwerking met de partners kan worden gezocht bij het realiseren van de missie en visie van het ROC).

Het mbo ziet zichzelf als publieke partner in de arbeidsmarktregio en wil met zijn bijzondere verantwoordelijkheid bijdragen aan het realiseren van maatschappelijke opgave. Dit werd bijvoorbeeld ook zichtbaar door de oorlog in Oekraïne. Graafschap biedt dan aan om taalonderwijs te organiseren voor de vluchtelingen. En ook het Zone.college is daar direct intensief bij betrokken. De korte lijnen in de regio zorgen ervoor dat het netwerk gezamenlijk nieuwe uitdagingen op kan pakken.

Er is het gevoel dat er goed gehoor gegeven kan worden aan de opleidingsvragen van bedrijven in de Achterhoek. Dat wordt beaamd door de partners. De belangrijkste afstemming met de triple helix partners hierover vindt plaats binnen de thematafel Onderwijs en Arbeidsmarkt. Voor het onderwijs is het Gelders overleg ook een belangrijk gremium. Wanneer er een vraag binnenkomt wordt er vanuit dit overleg gekeken of de 'buren' een passend aanbod hebben. Wanneer dit niet het geval is wordt gekeken of het ontwikkelen van het aanbod past binnen de bestaande infrastructuur. Ook wordt er gekeken op basis van strategie. Hoe ziet de markt er bijvoorbeeld in 2030 uit en wat betekent dat voor het aanbod? Soms is het ook nodig om een praktische afweging voor het aanbod te maken. Het is bijvoorbeeld niet altijd mogelijk om een opleiding aan te blijven bieden als er te weinig studenten zijn. Ook komt het juist voor dat een numerus fixus wordt ingesteld, zoals bij de opleiding voor dierenartsassistent. Verder worden potentiële nieuwe projecten ook getoetst aan het afwegingskader, zoals beschreven in hoofdstuk 2.

Het mbo vindt het van belang om voor de regio een breed onderwijsaanbod beschikbaar en toegankelijk te hebben en te houden. Een aanbod waarbij studenten kunnen kiezen wat bij hun interesses, toekomstdromen, talenten en mogelijkheden past. Onderwijs is hierin volgens het mbo breder dan leren, het gaat ook om burgerschap en het meegeven van een brede basis. Bij de keuzemogelijkheden voor opleidingen wordt ook geadviseerd over arbeidsmarktrelevantie van de keuzes: waar is de kans op werk op dit moment en naar verwachting in de komende jaren het grootst. Dit vindt onder andere plaats via LOB (Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding). Er kan hierin worden gestuurd, maar niet gedwongen. Het mbo gaat dan ook uit van de intrinsieke motivatie van mensen en het mbo wil de verantwoordelijkheid nemen om studenten weerbaar en flexibel te maken. Overigens zijn er belangrijke factoren die beïnvloeding op keuzes van studenten door het mbo moeilijk maken. Beroepen en sectoren met een goed imago, goed werkgeverschap en goede voorwaarden trekken studenten eerder aan dan beroepen en sectoren die bijvoorbeeld vaak negatief in het nieuws komen.

Het is voor het mbo moeilijk om aanbod te generen voor sectoren die zich niet of nauwelijks organiseren. De vraag die dan wordt gesteld is vaak versnipperd en ook niet altijd concreet en duidelijk gearticuleerd. Het is voor het mbo belangrijk om hierin als partner te fungeren. Het is niet zo dat als er een verzoek vanuit het bedrijfsleven binnenkomt er gelijk geleverd kan worden. Er moet een bepaald volume zijn om aanbod te realiseren en bovendien moet het aanbod in co-creatie ontwikkeld worden. Wel wordt er gezocht naar mogelijkheden en meegedacht. Zo wordt het nu bijvoorbeeld mogelijk om in de Achterhoek een opleiding tot doktersassistent te volgen. Dit naar aanleiding van een verzamelde vraag van regionaal scholingsfonds Opijver (samenwerkingsverband in de regio, waar het mbo in participeert).

Het mbo geeft aan dat de verwachte daling van het aantal jongeren in de regio een ontwikkeling is die zorgen baart. Dat zal consequenties hebben voor het opleidingsaanbod in de Achterhoek: niet alle opleidingen zullen dan overeind gehouden kunnen worden. Er zullen dan studenten mogelijk moeten uitwijken naar andere regio's. Dit staat op de regionale agenda. De opleidingen voor hoefsmid en bakker kennen bijvoorbeeld een beperkt aantal studenten, maar zijn wel belangrijk om in de regio te behouden. In dit kader legt het Graafschap College dan op dit moment ook geld toe om de opleidingen in stand te houden.

Legitimiteit

De tweede dimensie van het Publieke Waarde Model is Legitimiteit. Het mbo kan bovenstaande publieke waarde alleen toevoegen als:

- de regionale partners nut en noodzaak zien van de gehele infrastructuur en de samenhang daarbinnen en
- dat de partners de mbo-instellingen zien als belangrijke partner voor hun scholingsvragen.

Dit is ook randvoorwaardelijk met het oog op de organiseerbaarheid en de betaalbaarheid van het middelbaar beroepsonderwijs in de regio, zeker gelet op de verwachte daling van de studentenaantallen.

De regionale partners zien het belang in om een goede infrastructuur voor leren en werken in de Achterhoek neer te zetten. Dit blijkt onder andere uit de stevige governance van de 8RHK waarin alle partners functioneren. De regiodeal van 2018 en sterke bestuurders met een visie hebben dit in gang gezet. Het mbo wordt hierin als belangrijke partner gezien. De drie triple helix netwerkpartners hebben in de 8RHK een gelijke stem, ook over de middelen. In de 8RHK wordt het juiste gesprek over het juiste onderwerp gevoerd. De reguliere, economische en sociale kant van de arbeidsmarkt komen er samen.

In de Achterhoekse samenwerking (noaberschap) is het uitgangspunt dat partijen elkaar wat gunnen en dat er gehandeld wordt vanuit het gezamenlijk belang. De kans is hierdoor klein dat er initiatieven in de regio zijn waar de partners niet van op de hoogte zijn. De 8RHK en de centrumgemeente hebben bijvoorbeeld veel contact en zijn complementair aan elkaar. De compactheid van de regio helpt hierbij. Mensen en netwerkpartners komen elkaar namelijk in allerlei lagen tegen in de Achterhoek. Bovendien hebben de partners het gevoel dat ze elkaar zullen aanspreken als het nodig is. In dit soort processen wordt ervoor gezorgd dat partijen elkaar niet verliezen. De partners in de regio zeggen, met andere woorden, dat het Graafschap College en ook het Zone.college belangrijke publieke partners zijn, waaraan wordt gehecht en met wie de samenwerking als prettig en constructief wordt ervaren.

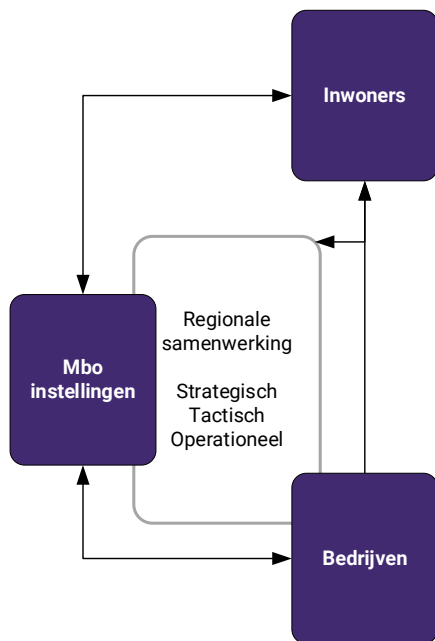
Vanuit het bedrijfsleven wordt er druk op het mbo uitgeoefend om te zorgen voor voldoende personeel in de verschillende branches die met krapte worden geconfronteerd. En dat zijn er veel op dit moment. Het mbo kan hier echter lastig op worden aangesproken, anders dan goede voorlichting en in staat stellen om bewuste keuzes te maken. De eigen keuzevrijheid van de student blijft - afgezien van de numerus fixus waar soms ook voor wordt gekozen - wel overeind staan. En van bedrijven wordt verwacht zelf juist ook te zorgen voor aantrekkingskracht, zelf ook investeren en zich organiseren om goed te kunnen samenwerken.

Een voordeel hierbij is er in de Achterhoek een beperkt aantal grote bedrijven zijn. De bestuurders en de managers van de bedrijven staan hierdoor over het algemeen dicht op de werkvloer en zijn toegankelijk als gesprekspartner. Het mbo staat bovendien ook zelf dicht bij veel bedrijven, door alle contacten met de leerbedrijven, door de accountmanagers, door de samenwerkingsverbanden en door sectorale afstemmingsoverleggen. Het gaat in de Achterhoek vaak om familiebedrijven die loyaal zijn en een lange termijn perspectief hebben. Het mbo kan met hen goede, duurzame afspraken maken. Contractuele afspraken over scholing vergen echter wel dat deze bedrijven van een bepaalde omvang zijn. Bij te kleine familiebedrijven staan vaktrainingen en learning on the job centraal en staan scholing en loopbaanbeleid verder over het algemeen niet hoog op de agenda.

Positionering & organisatie

De derde vraag bij het Publieke Waarde Model in dit verband is: wat is nodig om de publieke waarde van het mbo ook daadwerkelijk te realiseren?

Het mbo bedient studenten, volwassenen en bedrijven in de eerste plaats via de eigen organisatie. Door de reguliere lijnen, vanuit de opleidingen, met de eigen communicatielijnen, met de eigen docenten, praktijkbegeleiders en accountmanagers. Graafschap College heeft recentelijk haar visie met betrekking tot LLO aangescherpt en heeft speciale relatiebeheerder LLO aangesteld. Dit zijn accountmanagers die nauw contact hebben met bedrijven en de opleidingsmanagers om samen te kijken hoe aan de vraag voldaan kan worden. Deze samenwerking werkt nog niet voor elke sector even goed en kan nog verder geoptimaliseerd worden. Ook het Zone.college is binnen de eigen organisatie aan de slag om leren en werken in alle lagen meer te doorleven. Zo is dit AOC bijvoorbeeld bezig met een regionaal plan waar LLO ook een nadrukkelijke rol in krijgt.



Het realiseren van een goed aanbod voor LLO kan niet de verwachte teruglopende studenten aantallen in het initieel onderwijs volledig dekken. Voor het goed kunnen bedienen van de vraag is het voor het mbo belangrijk dat er een duidelijke (landelijke) norm wordt gezet over de mbo-infrastructuur. Welk aanbod moet bijvoorbeeld minimaal worden aangeboden in de regio en hoever mag een student reizen voor een bepaalde opleiding.

Landelijke impulsen zorgen er daarnaast voor dat de samenwerking gestimuleerd of belemmerd kan worden. Zo was de Regiodeal in 2018 een belangrijke prikkel was voor de doorontwikkeling van de regionale governance. Wanneer er echter landelijk te veel kaders zijn waar op regionaal niveau ingespeeld moet worden ontstaat er een suboptimale situatie. Als er landelijk een impuls wordt gegeven moet er ook voldoende tijd aan de regio worden toebedeeld om e.e.a. uit te rollen. De Regiodeal was bijvoorbeeld voor vier jaar. Dit geeft rust en ruimte om echt te kunnen ontwikkelen, implementeren en borgen.

In de Achterhoek wordt er door de partners geïnvesteerd in leren en werken. Zo wordt er de facto per inwoner van de Achterhoek een bedrag in de samenwerking geïnvesteerd. Het beschikbaar stellen van middelen zorgt ervoor dat er ook daadwerkelijk resultaten behaald kunnen worden. Ook de huidige structuur in de 8RHK zorgt voor continuïteit in de regio. Deze continuïteit is bijvoorbeeld zichtbaar wanneer bestuursleden wisselen. Wel kan er voor het bedienen van de vraag nog integraler samen worden gewerkt. Het is hierbij een uitdaging om te zorgen dat de partners meebewegen in het borgen van het beheer van projecten. Aan de voorkant wordt daarom direct gekeken waar en hoe iets geborgd kan worden. Er wordt dan ook specifiek gekeken naar de financiering, het bestaande aanbod en de uitvoerbaarheid.

Een belangrijk aspect van LLO is om verdere stappen te zetten in het flexibeler organiseren van het aanbod, waardoor extra publieke waarde wordt gecreëerd. Het organiseren van onderwijs in de avond en in de zomervakanties is op dit moment niet makkelijk. Er zijn uiteraard voorbeelden waar het wel lukt om het onderwijs flexibel te organiseren, zoals Skills lab, dat ook in de zomer door gaat. Dit gebeurt echter niet in grote aantallen. Een ander lastig punt voor het mbo is het strikt scheiden van publieke en private geldstromen, zoals landelijk is voorgeschreven. Ook dit belemmert het mbo in het flexibel en ondernemend inspelen op de zich steeds ontwikkelende vraag van inwoners en bedrijven. Ook de sectorale focus van de middelen in de O&O fondsen helpt niet als het gaat om opleiden voor een andere branche.

De samenwerking met bedrijven en brancheverenigingen in de Achterhoek kent een goede basis. Er kan steeds beter voldaan worden aan de vraag onder andere door het aanbieden van modulair onderwijs. De samenwerking kan wel nog verder geoptimaliseerd worden. Ook in de Achterhoek is het werken met hybride docenten in dit verband een belangrijk speerpunt. Dit is van belang, omdat er ook tekorten zijn op gebied van onderwijspersoneel. Dit zorgt ervoor dat LLO makkelijker en breder opgezet kan worden. Belangrijk hierbij is wel dat bedrijven hun verantwoordelijkheid pakken. Ook hier geldt: zij moeten zichzelf ook organiseren en zorgen dat ze met een concrete vraag komen. Het mbo kan onder voorwaarden, die passen bij de rol van onafhankelijk publiek partner, aanbod ontwikkelen op verzoek van het bedrijven.

Het mbo in de Achterhoek geeft, tot slot, aan te werken vanuit een heldere visie en zelfbewustzijn, passend bij de structurele publieke opleidingsrol die de regio van het mbo vraagt. Private aanbieders van cursussen van allerlei soorten en maten zijn er volop en dat is ook een zeer wenselijke en goede aanvulling op het brede, voor de toekomst opleidende mbo. Het mee-ademen met de vraag van de arbeidsmarkt vindt steeds plaats en de ontwikkeling in de richting van een zo flexibel mogelijk aanbod maakt ook onderdeel uit van het mbo beleid in de regio. Reageren op vragen uit de omgeving vindt altijd plaats vanuit de missie en de 'core business' van het mbo, aldus de gesprekspartners.

Annex 1: Overzicht voorbeelden samenwerking

Economic board 8RHK

Wat: De Economic Board 8RHK is het gezicht van het samenwerkingsverband tussen ondernemers, maatschappelijke organisaties en overheden uit de Achterhoek.

Doel: De Board streeft de ruimtelijk-economische doelen na die opgesteld zijn in de Achterhoek visie 2030. De Achterhoek Visie 2030 "Ruimte voor innovatie, groeien in kwaliteit" is in 2019 opgesteld. Jaarlijks wordt hiervoor een uitvoeringsplan opgesteld waarin wordt teruggekeken op afgelopen jaar en de plannen voor het komend jaar worden aangegeven. De Visie geeft sturing aan de thematafels, de Board en de Raad.

Wie: Het Economic Board 8RHK is een triple helix samenwerking bestaande uit ondernemers, maatschappelijke organisaties en de overheden uit de Achterhoek. De Board bestaat uit drie leden van het algemeen bestuur van de regio, één lid vanuit de Gedupeerde Staten van de provincie Gelderland en de VNO-NCW Achterhoek, SIKA en Bouwend Nederland dragen drie ondernemers voor aan de Board.

De Economic Board legt verantwoording af aan de Achterhoek Raad die tevens het controlerend orgaan is van de Board. De Raad bestaat uit één vertegenwoordiger per fractie van de zeven gemeenten. Raadsleden worden hiermee nadrukkelijker en in een eerder stadium betrokken bij regionale vraagstukken. De Raad benoemt tevens de leden van de Economic Board en bepaald de globale koers voor de Achterhoek. De Economic Board laat zich voeden met ideeën door de zes thematafels en fungeert als schakel tussen de thematafels en de Economic Raad. Daarnaast zet de Economic Board zich in om het samenwerkingsproces in de Achterhoek te optimaliseren en partijen binnen en buiten de Achterhoek te verbinden. Ideeën vanuit de zes Thematafels worden gefinancierd door de regiodeal Achterhoek.

Agenda: Agenda: In zowel De Achterhoek Visie 2030 als het jaarlijks uitvoeringsplan wordt gewerkt met de zes thematafels. De inrichting met zes thematafels is nieuw en heeft ook voor meer samenhang in de samenwerking en minder versnippering. De tafels nodigen bedrijven en onderwijs uit om mee te denken in de ontwikkeling over elk thema.

1. Smart werken en innovatie -> er wordt ingezet op verschillende projecten om de Achterhoek aantrekkelijk te maken als economische- en arbeidsregio. Het project SmartHub Young Talent wordt ingezet voor meer focus bij bedrijven van het aantrekken van jong talent. Een ander plan van deze thematafel is investeren in Human Capital zodat de kwaliteit van arbeid toeneemt.
2. Onderwijs en arbeidsmarkt -> de doelstelling voor 2030 is meer evenwicht op de arbeidsmarkt. Er zijn afgelopen jaren verschillende initiatieven opgezet om studenten te boeien, binden en aan te trekken voor de regio. Een voorbeeld hiervan is het geven van gastcolleges en het Saxion StadsLab. Verder wordt er in 2022 nog gefocust op regulier opleiden, Leven Lang Ontwikkelen 23+, inclusieve arbeidsmarkt en een bovenregionale samenwerking.
3. Mobiliteit en bereikbaarheid -> in 2030 en energieneutraal, betrouwbaar en betaalbaar vervoer.
4. Circulaire economie en energietransitie -> in 2030 eigen energie opwekken, afval een grondstof en meer biodiversiteit door minder emissies.
5. Vastgoed en woningmarkt -> score voor leefbaarheid blijft minimaal op een 7,8.
6. De gezondste regio -> slimmere zorg in 2030 en het voorkomen van ziekten. Inspelen op nauwe samenwerkingsverbanden om te anticiperen op onvoorziene ontwikkelingen.

De ervaring met de nieuwe inrichting is zeer positief. Er zijn korte lijnen tussen de Board en de tafels, partijen weten verder te kijken dan eigen grenzen en de Board en de tafels worden voldoende gevoed met data en analyses. Specifiek voor de tafel onderwijs en arbeidsmarkt; de lijnen regulier, inclusie, economie en LLO komen samen. Voorafgaand aan het samenkomen van de tafel wordt het gesprek voorbereid met data en kennis. Dat geldt voor ieder lid van de tafel.

Gelders MBO-overleg

Wat: Een overleg tussen alle Gelderse Mbo's.

Doel: Mbo's zorgen voor onderlinge afstemming van het opleidingsaanbod en kennisdeling op het gebied van Leven Lang Ontwikkelen. Daarnaast is er ook een gezamenlijke inzet op professionalisering via de Gelderse professionaliseringsagenda in samenwerking met de HAN.

Wie: Het Graafschap College, Gelderse mbo-instellingen eres, Aventus, Christelijke Onderwijs Groep, Helicon, RijnIJssel, Rivor, ROC Nijmegen en Zone.college.

Agenda: Tijdens dit overleg wordt er gesproken over het stoppen en starten van opleidingen en over opleidingen met een numerus fixus. Ook worden hier thema's besproken die gaan over professionaliseringsslagen van andere agenda's die geïntegreerd worden in het mbo. Een voorbeeld hiervan is een monitor onder docenten t.a.v. lesgeven met ICT.

Regiodeal

Wat: De Regiodeal is een brede financieringsstroom met drie pijlers: Smart Economy, Smart Living en Smart Governance. Smart Economy wordt ingezet om de economie te ontwikkelen door slimme innovatie. Smart living bestaat als pijler om de vraag en het aanbod op de woningmarkt meer in balans te brengen. De derde pijler Smart Governance is in het leven geroepen om nieuwe samenwerkingsstructuren te realiseren voor een efficiëntere sturing aan de regio.

Doel: Het Rijk heeft 20 miljoen euro beschikbaar gesteld om uitdagingen op de arbeidsmarkt in de regio Achterhoek aan te pakken. Projectideeën met als doel aan de slag te gaan met deze uitdagingen voorzien van financiële steun. Leden van projectinitiatieven moeten hiervoor een onderbouwing verzorgen voor het specifieke project. Aanvragen voor financiering worden voorgelegd bij de verschillende Thematafels van het Economic Board. Uiteindelijk stemt de Achterhoek Board of een project doorgang vindt of niet. Afgelopen jaren zijn er al tientallen succesvolle initiatieven gefinancierd en uitgevoerd.

Wie: Een overeenkomst tussen het Rijk (zes ministeries) en de regio de Achterhoek, vertegenwoordigd door de provincie en het Economic Board 8RHK

Achterhoekfonds talent ontwikkeling

Wat: Een fonds gefinancierd uit de Regiodeal, de Provincie, het Rijk en het Economic Board voor her-, bij- en omscholing voor mensen uit de regio.

Doel: Het algeheel doel van het fonds is bijdragen aan de agenda van het Economic Board, bestrijden van de mismatch op de arbeidsmarkt, bevorderen van Leven Lang Ontwikkelen voorkomen van uitval op de arbeidsmarkt en het invullen van LLO in de regio. Het kwantitatief doel komt neer op jaarlijks een arbeidsrelevante om-, her- of bijscholing bij 300 mensen voor de komende vier jaar.

Wie: De governance van het fonds wordt geregeld in een samenwerkingsovereenkomst tussen vertegenwoordigers vanuit de overheid, het Werkgever Servicepunt, Leerwerkloket, Economic Board, diverse financieringsstromen, kartrekker Gemeente Doetinchem.

Agenda: Er lopen momenteel twee concrete projecten. Beide projecten zijn ook genoemd in het Uitvoeringsplan 2022 van het Economic Board.

- Praktische uitvoering van Het Fonds in Opijver (verbonden aan Leerwerkloket). Bij het fonds Opijver kunnen inwoners uit de Achterhoek een scholingsvoucher aanvragen die zij kunnen gebruiken om zich te laten her-, bij- of omscholen.
- Promotiecampagne 'hé durf jij over te stappen?'. Een promotiecampagne om mensen werkend in een sector waar arbeidsoverschot is (zoals administratief werk) over te laten stappen naar sectoren met arbeidsmarkt krapte (zoals zorg, logistiek en techniek).

RxH

Wat: Een samenwerkingsverband tussen scholen om de doorstroom van het mbo naar de HAN te verbeteren. Dit samenwerkingsverband is niet alleen gevestigd in de Achterhoek maar ook in andere regio's.

Doel: RxH werkt samen met alle betrokken scholen aan een verkorte doorlopende leerweg voor een goede doorstroom van het mbo naar het hbo. Dit vraagt een goede aansluiting wat betreft vak inhoud, onderwijs, begeleiding en een goede studieloopbaanbegeleiding.

Wie: Hogeschool Van Hall Larenstein, ArteZ hogeschool voor de kunsten, Rijn IJssel, ROC Nijmegen, ROC A12, Graafschap College, ROC de Leijgraaf, ROC Aventus, ROC Rivor.

Agenda:

- Kennisuitwisseling op sector-, opleidings- en brancheniveau tussen docenten en management.
- Bevorderen van flexibele doorstroom van mbo-niveau 4 naar hbo door het verbeteren van de kwaliteit van de aansluiting.
- Stimuleren van innovatie rondom leren, onderzoeken en opleiden.
- Ontwikkelen van regionale netwerken per sector om duurzame en vruchtbare samenwerking te stimuleren.
- Professionaliseren van de samenwerking tussen partijen.

Actieplan 2.0 Achterhoekse jongeren

Wat: Dit actieplan is opgesteld in 2021 en is een vervolg op het eerste actieplan van 2018-2020. Vorig actieplan streefde ernaar om alle kwetsbare jongeren uit de regio aan een opleiding, werk of zinvolle dag invulling te helpen. Dit actieplan zet meer in op betrokkenheid van de jongeren zelf, structurelere borging van de samenwerking en gerichte communicatie.

Doel: Het doel van dit actieplan is om onzichtbare jongeren in de leeftijd van 16 tot en met 27 jaar oud te betrekken in de maatschappij ten aanzien van aansluiting school, werk en toekomst. Betrokken partijen willen gezamenlijk jeugdwerkloosheid aanpakken en hen helpen aan een opleiding, werk of daginvulling.

Wie: Het UWV, gemeenten, Leren Werkt, werkgevers in de Achterhoek, Graafschap College, Vso, Wmo-organisaties.

Agenda: Door middel van het actieplan 2.0 en het inzetten van een communicatiemedewerker hoopt de coördinator van dit actieplan meer jongeren te bereiken. Dit wordt onder andere gedaan door:

- Simpler switchen, voor een soepele overgang van school naar werk
- Matchtafels, voortzetting van het maandelijks overleg tussen scholen, UWV en het werkgeversservicepunt
- Werkgeversarrangementen, er wordt nu ingezet op marktwerkingsacties en jongeren bewustwordingsacties
- Life coaches, begeleiding op het gebied van wonen, gezondheid en financiën.
- Regionaal jongerenplatform, een platform wat doelgroepen helpt bij het formuleren van een gecoördineerde aanpak.

Leren werkt

Wat: Een samenwerkingsverband tussen het RMC Achterhoek, de afdelingen leerplicht van de gemeenten en de scholen om schooluitval te voorkomen. Hierover zijn afspraken gemaakt en vastgelegd in het Regionaal Verzuimprotocol Achterhoek.

Doel: Het doel van Leren Werkt is om alle leerlingen in de regio aan een diploma te helpen. Alle betrokken partijen werken samen aan de bestrijding van schoolverzuim en schooluitval. Zodat alle jongeren het onderwijs verlaten met een startkwalificatie. Leerplichtambtenaren, RMC-leerplichtambtenaren en consulenten (mbo) zien toe op de naleving van de Leerplichtwet. De partijen ondersteunen jongeren en ouders met het vinden van oplossingen voor de problemen die de schoolgang in de weg zitten.

Wie: RMC Achterhoek, afdelingen leerplicht van negen gemeenten, scholen en jeugdhulporganisaties.

Gezamenlijke regionale onderwijsvisie Oost-NL

Wat: Een gezamenlijke onderwijsvisie op het gebied van zorg en welzijn in de Achterhoek. Zorg en welzijn is de grootste werkgever in de regio.

Doel: De gezamenlijke onderwijsvisie is opgesteld om het leren en ontwikkelen van toekomstig zorgpersoneel te laten aansluiten op huidige en toekomstige ontwikkelingen in de zorg en welzijn. De organisaties zorgen samen voor zowel voldoende leer- als werkplekken. Zorginstellingen en scholen worden verbonden om de studenten optimaal op te leiden zodat zij later kundig en flexibel inzetbaar zijn. Onder andere door de vergrijzing en de toenemende zorgkosten komt er druk te staan op de zorg. Hier moet op worden geanticipeerd om grotere problemen te voorkomen. Alleen door medewerkers goed te scholen, blijven leren en ontwikkelen kunnen welzijnsorganisaties de best passende zorg bieden.

Wie: 8 MBO instellingen, 4 Hbo-instellingen, zorginstellingen en WGV Zorg en Welzijn.

Agenda: bovenstaand doel is vertaald in een aanpak bestaande uit:

- Hybride leren/ professionele leergemeenschappen, onderwijs- en zorginstellingen verbeteren samen continue de wisselwerking tussen goed en passend onderwijs op de vraag vanuit het werkveld en dat het onderwijs steeds meer in de praktijk plaatsvindt.
- Leven lang ontwikkelen, zorginstellingen hebben behoefte aan gekwalificeerde medewerkers. Om dit te realiseren is het van belang dat er telkens wordt gezocht naar leerwegen om continue te blijven ontwikkelen naar eigen leerwensen en ontwikkelingen in het werkveld.
- Flexibiliteit, leer en ontwikkelroutes zitten niet langer verbonden aan functies of opleidingsstructuren.
- Innovatie, door de snel veranderende samenleving is het van belang dat ook het onderwijs innovatief is.
- Onderwijs levert zelfbewuste professionals met een stevige basis aan vakkennis, vakvaardigheden, generieke vaardigheden, kennis van zorgtechnologie en sociale innovatie.

Profijt

Wat: Een samenwerkingsverband tussen ongeveer 25 scholen in de regio Achterhoek en Liemers.

Doel: De doelen van Profijt zijn het verbeteren van het onderwijs zodat het past bij de talenten van de leerlingen en studenten. Daarnaast streven zij naar onderwijs dat kansen biedt op een goede toekomst. Ook willen zij de doorlopende leerlijnen tot en met het hbo verbeteren. Op het gebied van participatie met het bedrijfsleven streven zij ernaar om in de regio de talentontwikkeling en het beroepsonderwijs te versterken. Tot slot trachten zij hybride leeromgevingen te creëren.

Wie: Scholen van het voortgezet onderwijs, voortgezet speciaal onderwijs, praktijkonderwijs, mbo en hbo in Oost-Gelderland.

Agenda:

- Sterk Techniek onderwijs
- LOB (Loopbaan Oriëntatie en Begeleiding) zodat leerlingen beter in staat zijn om te kiezen wat bij hun past qua vervolgstudie.
- De Wet Sterk Beroepsonderwijs

Toptraject Achterhoek Liemers

Wat: Een samenwerkingsverband tussen diverse onderwijsinstellingen die extra onderwijs aanbieden aan studenten. Zij bieden hiervoor extra verdiepende opgaven aan leerlingen zodat zij zich goed kunnen voorbereiden op een mbo- of hbo opleiding.

Doel: Onderwijsinstellingen bieden op alle niveaus extra onderwijs en coaching aan en persoonlijke uitdagingen voor studenten met ontwikkelingsvragen. Het toptraject draagt bij aan de juiste vervolgkeuze van studenten.

Wie: ROC Twente, Hogeschool Saxion, Graafschap College en diverse vmbo- en mbo-scholen.

Opleidingsschool mbo Arnhem & Achterhoek

Wat: Een beroepsgerichte kwaliteitsopleiding voor aankomend docenten die een brug willen slaan tussen de theorie en de mbo-praktijk.

Doel: Een beroepsgerichte kwaliteitsopleiding voor aankomend docenten die een brug willen slaan tussen de theorie en de mbo-praktijk.

Wie: Het Graafschap College, ROC Rijn IJssel, de Academie Educatie en de Academie voor lichamelijke Opvoeding (ALO).

Agenda: Er staan vier pijlers centraal binnen de opleidingsschool:

- Opleiden in diversiteit
- Zelfregulatie, zelfstandig handelen
- Continue verbinding theorie en praktijk
- Onderzoekende houding

Gelderland arbeidswijs

Wat: Een 'open' innovatieprogramma van het arbeidsmarktprogramma van de regio Noord-Oost Brabant van de provincie Gelderland. Zij inventariseren de behoeften en fricties in het veld en helpen bij de zoektocht naar nieuwe en inspirerende oplossingen voor de markt.

Doel: Het doel is om de verbinding tussen de arbeidsmarkt en het onderwijs te versterken. Het onderwijs besteedt veel aandacht aan het digitaal vaardig maken van studenten. Echter ziet de provincie Gelderland dit ook als belangrijk thema voor werkenden en werkzoekenden. Daarom biedt de gemeente Gelderland dit programma aan inwoners en stimuleert hen zelf mee te denken in oplossingen en kansen.

Wie: De provincie Gelderland

Agenda: Het programma organiseert diverse inspiratiesessies in de regio waar mensen brainstormen en zelf ideeën bedenken voor oplossingen voor de arbeidsmarkt. Deze ideeën hoeven niet volledig uitgewerkt en uitgedacht te zijn. Het gaat om het eigenaarschap van de ideeën en het feit dat de plannen niet vanuit een ivoren torentje worden gemaakt.

ZEG Achterhoek In

Wat: ZEG is een online platform voor jongeren die opzoek zijn naar een baan of dagactiviteit en werkgevers die opzoek zijn naar personeel. Het is een onderdeel van het Actieplan Achterhoekse jongeren.

Doel: Het indammen van de mismatch die is ontstaan op de arbeidsmarkt door de coronacrisis. Zij willen jongeren uit de regio de mogelijkheid bieden tot werk, werk behoudt of omscholing.

Wie: Werkgevers Servicepunt Achterhoek, werkgevers, onderwijsinstellingen, UWV, diverse sociale diensten en gemeenten.

WGZ Zorg en welzijn

Wat: Een vereniging die is opgericht door regionale zorg- en welzijnsinstellingen. Zij richten zich op personeelsvoorziening in de sector.

Doel: De samenwerking tussen de zorg- en welzijnsinstellingen en de branches versterken. Ook de samenwerking tussen onderwijsinstellingen, gemeentes en verzekeraars willen zij verbeteren. Alleen samen kunnen zij de krapte op de arbeidsmarkt en andere arbeidsmarkt gerelateerde vraagstukken aanpakken.

Wie: Bij de vereniging zijn ruim 180 organisaties aangesloten waarbij in totaal meer dan 156.000 mensen werkzaam zijn. Organisaties die zijn aangesloten zijn voornamelijk zorginstellingen en ziekenhuizen uit de regio. Voorbeelden hiervan zijn; Icare, Slingeland ziekenhuis en stichting Sprank.

Agenda: De projecten en activiteiten van WGZ zijn gecentreerd tot vier programmalijnen:

- 1) Strategisch arbeidsmarktbeleid
- 2) Werven met beleid
- 3) Kwalificeren voor zorg en welzijn
- 4) Beleid duurzame inzetbaarheid

Techniepact

Wat: Het techniepact in de regio Achterhoek/Liemers is voortvloeiend uit het Nationale Techniepact dat is opgesteld in 2020. In dit pact wordt gericht op de Nationale actielijnen; kiezen voor de techniek, leren in de techniek, werken in de techniek en de lokale actielijn innoveren in de techniek.

Doel: Het doel van dit pact is om een regio-overzicht te geven, samenwerking in de regio's te bevorderen en een impuls te geven aan projecten en acties voor uitdagingen in de toekomst. In het verlengde hiervan ligt het doel om de krapte in verschillende sectoren aan te pakken. Enkele voorbeelden zijn metaal/constructie, machinemonteurs, lassers en plaatwerkers. Daarnaast draagt dit pact ook bij aan het feit dat de Achterhoek de meest vergrijsde regio is in Nederland.

Wie: Economic Board 8RHK en de Liemerse Ambassade als overkoepelende organisaties. Marc Samuels is uitvoerder/ opsteller van het pact en inventarisatie netwerk.

Agenda: De provincie Gelderland heeft vijf programmalijnen opgesteld die zijn verweven in de activiteiten van het techniepact. Het techniepact heeft haar activiteiten op haar beurt weer

opgedeeld in de pijlers kiezen, leren en werken in de techniek. In deze pijlers komen de programma lijnen vanuit de provincie Gelderland terug.

De vijf pijlers vanuit de provincie.

1. Het bevorderen van instroom in technische opleidingen en technisch werk;
2. De betrokkenheid van het bedrijfsleven verhogen bij het technisch onderwijs;
3. Het bevorderen van een leven lang ontwikkelen van werknemers in het technisch werkveld;
4. Het verminderen van het docententekort in het technisch werkveld
5. Per pijler zijn er meer dan 20 initiatieven benoemd. Een rijk aanbod aan initiatieven waarbij de bal ligt bij zowel het bedrijfsleven, onderwijs, techniek branches en overheid.

Annex 2: Respondenten en documenten

Gesproken netwerkpartners:

- Centrumgemeente/ samenwerkingsverband 8terhoek
- Werkservicepunt
- UWV/leerwerkloket/RMT
- S-BB
- FNV
- Samenwerkingsverband Passend Onderwijs
- Cumula
- Accountmanagers Graafschap College en Zone.college
- Werkgevers in de zorg en groen sector

Bestudeerde documenten:

- Websites van bovengenoemde netwerkpartners
- Menukaart opleidingstrajecten WSP
- Achterhoek Monitor
- Achterhoeks Fonds voor Talentontwikkeling
- Actieplan 2.0 Achterhoekse jongeren
- Arbeidskracht analyse Achterhoek
- Gezamenlijke regionale onderwijsvisie Oost-Nederland
- Jaardocument Graafschap College
- Jaarverslag Zone.college 2020
- Korte verkenning Achterhoek
- Onderwijs en Arbeidsmarkt in cijfers Achterhoek
- Regio deal Achterhoek
- Regioportret Achterhoek Sterk techniekonderwijs
- Techniekpact Achterhoek-Liemers 2021
- Transitieatlas beroepsonderwijs Achterhoek
- Uitvoeringsplan Economic Board 2022



Bijlage B

Samenwerking leren en werken in Zeeland

2 september 2022

Colofon

Titel: Samenwerking leren en werken in Zeeland
Auteurs: Henk Bakker, PROOF Adviseurs
Susanne de Zwart, Berenschot
Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs
Thijs van den Berg, Berenschot
Datum: 2 september 2022

Uitgegeven door PROOF Adviseurs en Berenschot, in opdracht van CMMBO.

Inhoud

1. Inleiding.....	4
1.1. Context	4
1.2. Onderzoeksaanpak	4
1.3. Leeswijzer.....	5
2. Schets regionale infrastructuur leren en werken.....	6
2.1. De regionale arbeidsmarkt	6
2.2. Netwerkpartners leren en werken	7
2.3. Samenwerkingsverbanden en agenda's.....	8
3. Mbo in Zeeland	13
4. Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners.....	15
5. Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo.....	20
5.1. Conclusies regionale samenwerking	20
5.2. Analyse publieke waarde mbo	21
Bijlage 1: Overzicht voorbeelden samenwerking	26
Bijlage 2: Respondenten en documenten.....	32

1. Inleiding

1.1. Context

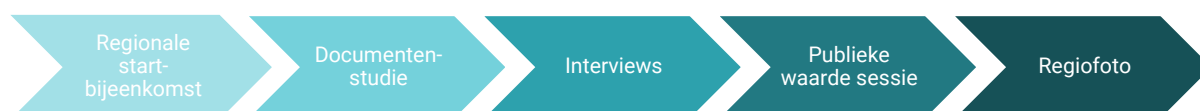
De Commissie Macrodoelmatigheid mbo heeft PROOF Adviseurs en Berenschot gevraagd om in drie regio's kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de regionale samenwerking ten behoeve van leren en werken. Het gaat om de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg. Er is daarbij gevraagd om specifiek aandacht te hebben voor de uitdagingen waar inwoners en bedrijven voor staan. Op dit moment gaat het onder andere om personeelstekorten en vraagstukken op het vlak van Leven Lang Ontwikkelen. Centrale vraag hierbij is in hoeverre de netwerkpartners leren en werken ervoor zorgen dat er gezamenlijk gewerkt wordt aan een passend aanbod bij de vraagstukken in de regio. Hoe wordt er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de vraag van inwoners en bedrijven goed in beeld is? Hoe wordt ervoor gezorgd dat het aanbod daarop aansluit en ook wordt gevonden? Daarbij gaat het om (gezamenlijke) dienstverlening van de netwerkpartners in het algemeen en in het bijzonder om de rol en het aanbod van het mbo binnen die samenwerking.

Deze rapportage bevat een foto van de samenwerking in Zeeland. Daarbij is er gekeken naar de samenwerking op bestuurlijk (strategisch) niveau en ook naar de wijze waarop deze is doorvertaald (tactisch niveau) naar concrete dienstverlening en de uitvoering (operationeel niveau). Op bestuurlijk niveau staat centraal hoe en waar wordt samengewerkt om in de regio goede gezamenlijke randvoorwaarden voor de concrete (gezamenlijk) dienstverlening te creëren. Ook is er gekeken naar de inzichten in de uitdagingen in de regio, hoe dit wordt geprioriteerd en welke agenda's, programma's en projecten hieruit volgen. Op tactisch niveau staat centraal hoe de strategie wordt vertaald naar het organiseren (inrichten) van de uitvoering van de bestuurlijke agenda's en afspraken naar de uitvoering (doelstellingen en organisatie van samenwerking). Op operationeel niveau staat centraal wat individuele inwoners en bedrijven concreet merken van de samenwerking en concrete dienstverlening om hun vraag te kennen en te bedienen.

Naast een algemene kwalitatieve analyse is er in Zeeland als voorbeeld specifiek ingezoomd op de sector installatietechniek. Centraal hierin stond hoe er met en voor bedrijven en met branchevertegenwoordigers wordt samengewerkt in de installatietechniek om te kunnen voldoen aan de (toekomstige) vraag van bedrijven, medewerkers, studenten en werkzoekenden.

1.2. Onderzoeksaanpak

Tijdens het onderzoek in de regio's is de volgende onderzoeksaanpak gehanteerd:



1. **Regionale startbijeenkomst mbo:** gesprek met bestuurders en staf van de betrokken mbo-instellingen. In dit geval Scaldia en het Hoornbeeck College. Dit gesprek was bedoeld om eerste beelden, verwachtingen en aandachtspunten vanuit het mbo op te halen en om praktische afspraken over het onderzoek te maken.
2. **Documentenstudie:** bestudering van relevante documenten, ontvangen van en via de geïnterviewde netwerkpartners en verzameld op basis van websearch. Zie de annex voor de door ons geraadpleegde documenten.
3. **Interviewronde:** gesprekken met sleutelpersonen aan de kant van de netwerkpartners leren en werken (vertegenwoordigers aan de kant van de triple helix stakeholders in de regio), inclusief focussector en samenwerkingsverbanden in de regio. De gesprekken vonden plaats op basis van een topic list waarbij zoveel mogelijk gecombineerde gesprekken met zowel het bestuurlijke, als tactische niveau plaatsvonden. Zie de annex voor de gesproken netwerkpartners.
4. **Publieke Waarde Sessie met het mbo:** reflectie met de regionale mbo-instellingen op de bevindingen uit de interviewronde en de bestudeerde documenten: in hoeverre worden deze herkend en hoe kijkt het mbo aan tegen de samenwerking leren en werken in de regio en de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van het (onderwijs- en opleidingsaanbod) van het mbo in de regio? Daarbij is het Publieke Waarden Model (Moore, 1995 en 2013) toegepast.

5. **Opstellen regionale foto: feiten, percepties en analyse:** opstellen van deze regionale foto op basis van de uitgevoerde onderzoeksstappen.

1.3. Leeswijzer

De indeling van deze regiofoto is als volgt. In hoofdstuk twee staat de regionale infrastructuur leren en werken centraal. Hierin wordt beknopt de regionale infrastructuur beschreven (2.1), de belangrijkste netwerkpartners leren en werken (2.2) en de belangrijkste platforms, samenwerkingsverbanden en agenda's die we tegenkwamen (2.3). In hoofdstuk drie schetsen we kort het aanbod van Scalda en Hoornbeeck College in Zeeland. In hoofdstuk vier beschrijven we vervolgens het functioneren in de praktijk van de samenwerking leren en werken, zoals de netwerkpartners die zelf ervaren. Tot slot bevat hoofdstuk vijf de conclusies ten aanzien van de samenwerking leren en werken in Zeeland, alsmede een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio.

2. Schets regionale infrastructuur leren en werken

In dit hoofdstuk wordt een korte schets gegeven van de infrastructuur in Zeeland op het gebied van leren en werken. We beginnen hierbij in paragraaf 2.1. met een kwantitatieve kijk op de regionale arbeidsmarkt. Deze paragraaf is gebaseerd op het kwantitatieve onderzoek 'Arbeidsmarktanalyse Zeeland - De arbeidsmarkt voor het mbo', dat onderzoeksbureau Panteia gelijktijdig (voorjaar 2022) in opdracht van de CMMBO uitvoerde. In paragraaf 2.2. beschrijven we welke (landelijke) netwerkpartners op gebied van leren en werken actief zijn in Zeeland en wat hun rol is. In de laatste paragraaf 2.3. van dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste samenwerkingsverbanden en agenda's waarin de netwerkpartners in Zeeland samenwerken.

2.1. De regionale arbeidsmarkt

Het totale aantal arbeidsplaatsen in Zeeland is in vier jaar met 4,1% toegenomen. Van 177.014 arbeidsplaatsen in 2016 naar 184.258 plaatsen in 2020. De vijf grootste sectoren in Zeeland op gebied van arbeidsplaatsen zijn zorg, detailhandel, horeca, specialistische zakelijke dienstverlening en bouwnijverheid. Voor alle beroepsklassen, met uitzondering van de creatieve en taalkundige beroepen, is de arbeidsmarkt in Zeeland krap of zeer krap.

De cijfers

Inwoners:	385.400
Beroepsbevolking	197.000
Potentiële beroepsbevolking	284.000
Niet beroepsbevolking	86.000
Arbeidsplaatsen	184.258
Vacatures	7.850

Vacatures

Net als in de rest van Nederland nam het aantal vacatures in Zeeland in 2021 aanzienlijk toe. Achtergrond is in de eerste plaats het verdwijnen van de lockdowns. Vooral in de sectoren, die min of meer op slot zaten en waar personeel is ontslagen, is sprake van een toename. Dit komt ook, omdat werkenden die inmiddels in een andere sector emplooi hebben gevonden, lang niet altijd terug willen keren naar de sector waar ze eerder werkten. Daarnaast speelt een rol dat door de steunmaatregelen van de covidcrisis relatief weinig invloed heeft gehad op de arbeidsmarkt. De krapte die er in 2019 al bestond, is eigenlijk in de jaren erna blijven bestaan en is vervolgens, toen de economie weer openging, verder toegenomen. Omdat vervolgens veel werkenden de kans kregen op een andere, (of althans vanuit het perspectief van de personen in kwestie op dat moment) betere baan, is de dynamiek op de arbeidsmarkt flink toegenomen. Want voor de vrijgekomen baan wordt ook weer een vacature uitgezet en mogelijk ook weer één voor de baan die vervolgens vrijkomt wanneer de tweede vacature door een werkende wordt ingevuld. Al met al uit zich deze ontwikkeling in een groot aantal vacatures.

Vacatures zijn er deels voor personeel zonder beroepsonderwijsdiploma. In sectoren als horeca, retail en toerisme speelt dit bijvoorbeeld omdat de voorheen in de betreffende functies werkende personen een baan in een andere sector hebben gevonden. Deels gaat het ook om vacatures voor hoger opgeleiden, maar het gaat ook vaak om mbo'ers. De tekorten die er al langer waren, nemen daardoor zeker vanuit het perspectief van werkgevers, grote proporties aan. Dit speelt in sectoren als de techniek en de logistiek, maar toch ook voor administratieve functies en in de retail. In de zorg ligt het aantal vacaturemeldingen relatief laag, maar dat komt mogelijk juist doordat zorgorganisaties en instellingen het te druk hadden om vacatures te plaatsen ofwel omdat er toch geen heil in werd gezien. Daarbij komt dat er voor veel zorgvacatures een bepaald diploma nodig is en zorginstellingen ervaren dat het vaak beter is mensen naar deze diploma's op te leiden dan er (vergeefs) voor te werven.

Verschuivende ontwikkelingen wijzen erop dat de vraag naar arbeid de komende periode niet snel gaat afnemen. Zelfs als de groei van de inflatie tot een recessie zal leiden, blijven er veel vacatures. Nu de banencarroussel eenmaal op gang is gebracht, zal deze niet snel ophouden, aldus Panteia.

Arbeidsaanbod

Het onderzoek van Panteia geeft ook aan, dat het arbeidsaanbod is op dit moment onvoldoende is om alle vacatures te vervullen. Er zijn steeds minder werkloze werkzoekenden beschikbaar, vrouwen zijn vaak al heringetreden en, zelfs met de komst van vluchtelingen (waaronder recentelijk Oekraïners), kunnen arbeidsmigranten niet alle gaten opvullen. Door doorschuifeffecten komen er ook veel vacatures voor mbo BOL-gediplomeerden terwijl het overgrote deel van de BBL'ers gewoon bij de

werkgever kan blijven, als ze al niet door een concurrent worden 'weggekocht'. Van de BOL-gediplomeerden leert ook nog eens een aanzienlijk deel door, in het hbo of op een hoger mbo-niveau (overigens is dit volgens Scalda minder dan voorheen door de krapte op de arbeidsmarkt). Dit is bij de BBL in beperktere mate het geval. Wie uiteindelijk een hbo-diploma haalt, kan trouwens in bijna alle gevallen ook snel een baan vinden. De gediplomeerde uitstroom uit het onbekostigd onderwijs is relatief gering van omvang. Vaak gaat het om reeds werkenden. Dit zorgt er vervolgens wel voor dat hun eigen werkgever minder hoeft te werven, maar ze komen niet beschikbaar voor externe vacatures.

Pendelbewegingen van mbo-studenten laten zien dat niet veel gediplomeerden vanuit andere regio's voor de Zeeuwse arbeidsmarkt beschikbaar zijn of komen. Misschien biedt de nabijheid van Bergen op Zoom en Roosendaal nog mogelijkheden voor bedrijven in de gemeente Tholen, maar de arbeidsvraag in West-Brabant zelf is ook aanzienlijk.

Discrepantie vraag en aanbod

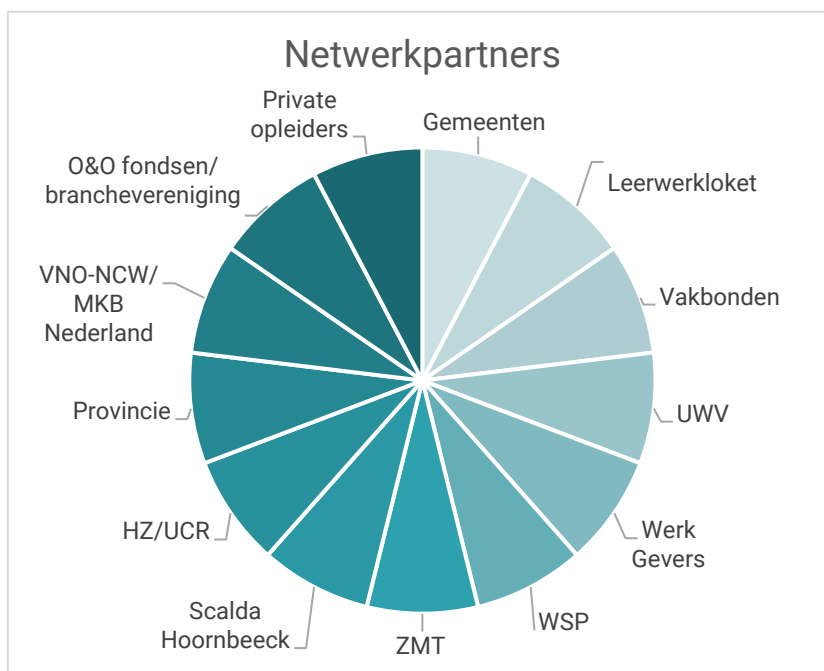
Op de gehele arbeidsmarkt neemt volgens Panteia de krapte toe en die wordt bij ongewijzigde omstandigheden alleen maar groter, niet zozeer door bevolkingskrimp als wel door de vergrijzing. In de zorg ontstaan daardoor forse tekorten, in de techniek en logistiek waren die tekorten er al en die nemen alleen maar verder toe. Daarnaast wordt voor functies op mbo-niveau 2 en 3 verwacht dat er in 2026 een beperkt arbeidsmarktperspectief is.

Het tekort aan arbeidskrachten zet een rem op de economische ontwikkeling en bedreigt maatschappelijke voorzieningen. Wat in Zeeland ook niet helpt is dat de provincie omringd wordt door regio's met grote steden en een stevige economie. Dit leidt tot een negatief pendelsaldo. Ook trekken twintigers weg uit de provincie.

De robotisering, digitalisering, energietransitie en overige ontwikkelingen in de Zeeuwse economie brengen ook voor werkenden in de regio uitdagingen op het vlak van om- en bijscholing en wendbaarheid met zich mee. Voorbeelden hiervan zijn het gebruik van robots in de agrarische sector, distributiecentra en zorg. Ook heeft het impact op het automatiseren van de procesindustrie en communicatie en monitoring in de zorg. Een andere ontwikkeling in de arbeidsmarkt betreft de landbouw en de transitie naar kringlooptlandbouw en de hogere kosten in bijvoorbeeld de chemie.

Uit de analyse blijkt dat het mbo in Zeeland al veel opleidt voor de sectoren met de grootste arbeidsmarkttekorten. Het is vooral zaak ervoor zorg te dragen dat deze opleidingen blijven bestaan. Het is volgens Panteia niet mogelijk om het aanbod op de arbeidsmarkt aanzienlijk te vergroten door grote aantallen studenten naar een andere opleiding te leiden.

2.2. Netwerkpartners leren en werken



Bij de samenwerking op het terrein van leren en werken is een groot aantal spelers aan de kant van de triple helix partners betrokken: het openbaar bestuur, (vertegenwoordigers van) bedrijven en sociale partners en onderwijsinstellingen.

Zij werken samen als **arbeidsmarktregio**, waarvan er 35 in Nederland zijn. De geografische grenzen van de arbeidsmarktregio Zeeland komen overeen met de provinciegrenzen van Zeeland. Verspreid over drie eilanden bestaat de arbeidsmarktregio Zeeland uit de gemeenten Borsele, Goes,

Hulst, Kappelle, Middelburg, Noord-Beveland, Remierswaal, Schouwen-Duiveland, Sluis, Terneuzen, Tholen, Veere en Vlissingen.

De gemeente Goes is de **centrumgemeente** van de arbeidsmarktregio en heeft daarmee specifieke taken en verantwoordelijkheden als het gaat om de coördinatie van het arbeidsmarktbeleid. De gemeenten bedienen hun werkloze/werkzoekende inwoners (uitkering en (re-)integratie) en hebben taken op het terrein van de Participatiewet.

De **provincie Zeeland** vervult aanvullend op het terrein van arbeidsmarkt en economie een rol. De provincie initieert, faciliteert en stimuleert de regionale samenwerking en samenhang.

UWV district West Brabant en Zeeland doet hetzelfde als de gemeenten als het gaat om werkzoekenden met een uitkering op basis van de werknemersverzekeringen (WW, WIA) en biedt daarnaast basisdienstverlening in de regio op het terrein van de arbeidsmarkt voor alle inwoners. In de buitendienst heeft UWV verschillende adviseurs die werkgevers adviseren. Zij proberen hierin steeds meer een strategische partner van werkgevers te zijn op meer vlakken dan alleen het plaatsen van werkzoekenden.

Daarnaast zijn er de verschillende publieke **mensontwikkelbedrijven** (werkbedrijven), zoals Orionis Walcheren.

Evenals in andere arbeidsmarktregio's kent Zeeland een **WerkgeversServicepunt**. Historisch gegroeid en ook passend bij de 'decentrale cultuur' binnen Zeeland, kent elke subregio zijn eigen WerkgeversServicepunt: Orionis Walcheren, WerkgeversServicepunt Oosterschelderegio en WerkgeversServicepunt Zeeuws-Vlaanderen. UWV heeft een WerkgeversServicepunt op Zeeuwse schaal. Op basis van de landelijke wijziging van de Wet SUWI (Wet structuur uitvoeringsorganisatie werk en inkomen) vindt op dit moment in de arbeidsmarktregio's een integratie of afstemming plaats naar één, voor inwoners en bedrijven duidelijk herkenbaar, WerkgeversServicepunt.

Het mbo en het bedrijfsleven werken samen binnen **SBB** (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). SBB erkent en begeleidt leerbedrijven in het kader van de beroepspraktijkvorming (kwalificatiestructuur). In elke regio en sector werkt SBB aan voldoende stages en leerbanen. Van vmbo-leerling tot mbo-student, van werkende tot werkzoekende. SBB levert ook stage- en arbeidsmarktinformatie. In Zeeland zijn er 5.968 leerbedrijven erkend door SBB.

Bedrijven zijn in Zeeland op tal van manieren georganiseerd. Zij worden onder andere vertegenwoordigd door **VNO-NCW** en **MKB Zeeland**, maar specifieke branches werken ook samen binnen hun **O&O-fondsen** (met regionale vertegenwoordigingen, bijvoorbeeld bij WIJ Techniek) en **brancheverenigingen**. Het aantal bedrijfsvestigingen in Zeeland is in 2020 met 2.2% gegroeid (850). Dit betreft voornamelijk bedrijven met 20 tot 50 werkzame personen.

Aan de kant van de beroepsbevolking zijn ook in Zeeland de vakbonden actief, met als belangrijkste vertegenwoordigers **FNV** en **CNV**. Zij hebben ook lokale afdelingen en kaderleden binnen bedrijven en hebben sinds kort ook nieuwe services op het vlak van Leven Lang Ontwikkelen (loopbaanadvies). Ook zijn de vakbonden actief binnen diverse, in paragraaf 2.3 genoemde samenwerkingsverbanden en platforms.

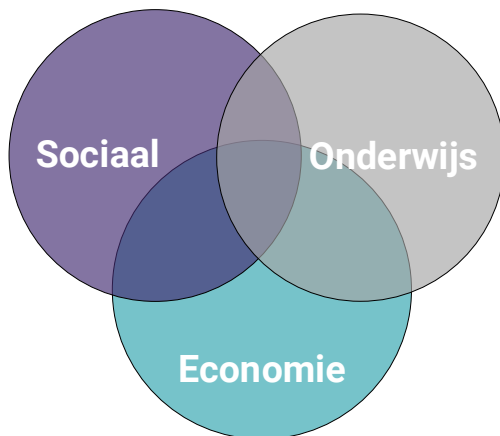
Op gebied van onderwijs telt Zeeland ongeveer circa 200 onderwijslocaties, van basisonderwijs, speciaal onderwijs tot aan een universitaire studie. **Scalda** en **Hoornbeeck College** zijn de twee mbo-instellingen. Scalda is verreweg de grootste mbo-instelling. Meer informatie over de visie en positie van het mbo is te lezen in hoofdstuk 3. Daarnaast kent Zeeland de **Hogeschool Zeeland (HZ)** en **University College Roosevelt (UCR)**. Naast het bekostigde onderwijs zijn er ook diverse **private aanbieders** van onderwijs en opleidingen (al dan niet aangesloten bij de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO)).

2.3. Samenwerkingsverbanden en agenda's

Partners in de arbeidsmarktregio hebben de verantwoordelijkheid om de vraag en behoefte van inwoners en bedrijven zo goed mogelijk te kennen, daar een passend aanbod voor te hebben of te ontwikkelen en dat actief aan te bieden.

In de vorige paragraaf is een overzicht gegeven van belangrijke spelers aan de kant van de drie O's (overheid, ondernemers, onderwijs) in Zeeland. Het zwaartepunt van hun rollen, taken en

dienstverlening verschilt. We onderscheiden een drietal dimensies of domeinen: de arbeidsmarktregio (**sociaal domein, participatie**), het **onderwijs** en de **economie**. De partners op de verschillende domeinen bedienen ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inwoners en/of bedrijven.



Iedere organisatie is naast samen ook individueel aan de slag met haar eigen taken en dienstverlening vanuit de eigen verantwoordelijkheid en rol. Sommigen met een economische focus, anderen met een onderwijsfocus en weer anderen met een sociale (arbeidsmarkt)focus. Dit betekent dat organisaties uit de verschillende domeinen logischerwijs niet op alle vlakken zien en weten wat er bij andere partijen gebeurt. Op sommige vlakken wordt in samenwerking dat gezamenlijke perspectief wel bereikt. Zo wordt er samengewerkt in regionale ecosystemen, met regionale bedrijven, overheden en kennis- en onderwijsinstellingen. Deze raken een groot aantal beleidsdomeinen en samenwerkingspartners.

Zo kan dit bijvoorbeeld tussen verschillende onderwijsorganisaties onderling zijn, maar ook tussen werkgevers en sociale organisaties of tussen werkgevers en onderwijs gezamenlijk. Alle drie de perspectieven (en verschillende typen organisaties) komen in het midden van bovenstaand figuur samen in gezamenlijke agenda's en acties. De belangrijkste regionale samenwerkingsverbanden en agenda's in Zeeland zijn soms integraal en werken dan weer tussen domeinen of binnen domeinen. Hieronder zijn de belangrijkste samenwerkingsverbanden in de regio beschreven. Deze hebben niet alleen betrekking hebben op het mbo.

De **Economic Board Zeeland** is een netwerksamenwerking gericht op de economische kant van de arbeidsmarkt. De Board heeft als doel om economische groei door innovatie en samenwerking aan te jagen en te realiseren. Dit wordt gedaan met vertegenwoordigers van overheid (gemeenten, provincie en Rijk), bedrijfsleven en kennisinstellingen, waaronder het mbo. De Board komt vier keer per jaar bijeen en richt zich op de belangrijkste sectoren van Zeeland, zoals havens & logistiek, industrie en energie. Op basis van een strategische agenda van de Board wordt beoogd de randvoorwaarden voor het functioneren van grote bedrijven en het mkb te versterken en door te sturen op innovatie. In de agenda is specifiek aandacht voor het omscholen van werkzoekenden. De Economic Board heeft een verbindende, signalerende en stimulerende functie, vanuit economisch belang en lange termijnperspectief.

Verder wordt er, mede vanuit de Economic Board Zeeland, intensief samengewerkt bij de uitvoering van samenwerkingsprojecten en initiatieven vanuit Regiodeals. Bij de totstandkoming van de Regiodeals zijn onderwijs, overheid en het bedrijfsleven betrokken. In de **Regiodeal Zeeland in stroomversnelling** wordt gezamenlijk een Investeringsprogramma uitgevoerd. Het investeringsprogramma is vormgegeven langs drie pijlers:

- De eerste pijler Kennis en innovatie heeft als doel om het aanbod van trainingen, opleidingen en onderzoek aan te laten sluiten op de vraag uit de arbeidsmarkt. Daarbij is er een specifieke focus op Bètastudies, water/deltatechnologie, energie en food/biobased. Onder deze pijler vallen vier concrete projecten. Een voorbeeld hiervan is de subsidieregeling Zeeland in Stroomversnelling dat per jaar tien structuurversterkende initiatieven ondersteunt. Ook de innovatie hotspot Dockwize waar ondernemers samen werken met kennisinstellingen, studenten en het mkb is hiervan een voorbeeld.
- De tweede pijler Leefbaarheid heeft als doel om een aantrekkelijke leefomgeving te creëren als voorwaarde voor een goed vestigingsbeleid. Er vallen hier zes projecten onder, waaronder Aanvalsplan Arbeidsmarktregio Zeeland, dat als doel heeft om het tekort aan arbeidskrachten te verkleinen en een toekomst bestendige arbeidsmarkt te creëren. Hierbij wordt gefocust op het activeren van onbenut Zeeuws arbeidspotentieel, de herpositionering van Zeeland als aantrekkelijke woon- en werkregio en het aantrekken van personeel buiten Zeeland.
- De derde pijler Voorzieningen en bedrijven heeft als doel om versneld te werken aan een duurzame en circulaire economie.

De tweede Regiodeal is **Regiodeal Zeeuws-Vlaanderen 'Zeeuwen zelf aan zet'**. Deze deal is vormgegeven langs vier lijnen.

- De eerste lijn is Identiteit en participatie, die als doel heeft inwoners van Zeeuws-Vlaanderen een positieve identiteit te laten ervaren en een toename van de participatiegraad. Dit is vertaald in twee projecten: Participatieplatform en Iedereen telt.
- De tweede lijn is Toekomstbestendig veranderen van de leefomgeving, die als doel heeft de leefomgeving te ontwikkelen door inwoners en bedrijven in samenwerking met de overheid aan de slag te laten gaan met de duurzame herinrichting van de eigen omgeving. De lijn kent drie projecten: Versterk de Scheldekust, Vernieuwing landbouw en de Lokale deals Terneuzen, Aagtekerke en Wemeldinge.
- De derde lijn is Voorzieningen innovatief dichtbij, die als doel heeft om voorzieningen op innovatieve wijze gemakkelijk, bereikbaar en toegankelijk te houden. De lijn kent drie projecten: Proeftuin Recht in Zeeland, Pilot Geen label, toch hulp en Vitaal West Zeeuws-Vlaanderen.
- De vierde lijn is Arbeidsmarkt en scholing sterk verbonden, die als doel heeft inwoners, overheden, onderwijsinstellingen samen te laten werken aan innovaties om de regio aantrekkelijk te houden op het gebied van onderwijs en werk. De lijn kent zeven projecten: Kraamkamer vernieuwing basisonderwijs, Zorghuis van de toekomst, Masteropleiding Vitaliteit, Talenten aan de slag in Zeeland, Expact Center Zeeland, een arbeidsmarkt voor iedereen en Max Mobiel. Scalda is een key partner in het ontwikkelen van het Zorghuis van de toekomst. Het is onder andere de bedoeling dat er een krachtige hybride leeromgeving Zorg en Welzijn wordt gecreëerd, (toekomstige) zorgverleners en -vragers kennismaken met nieuwe technieken en innovaties en deskundigheid op peil wordt gehouden.

Aan de kant van de overheden vormt het **Overleg Zeeuwse Overheden (OZO)** een belangrijk platform van gemeenten en provincie. Het OZO kent een themaoverleg Arbeidsmarkt en Participatie waarin de Zeeuwse bestuurders overleggen en afspraken maken over het bevorderen van de sociale kwaliteit in de Zeeuwse gemeenten.

In dit kader is er ook een **Aanvalsteam Arbeidsmarkt** in het leven geroepen dat een toekomstbestendige arbeidsmarkt wil realiseren en hierbij uitgaat van de vraag van de werkgevers. Het Aanvalsteam komt tweewekelijks bijeen.

Aan de slag in Zeeland is het Bestuurlijk Werkbedrijf waarin - gecoördineerd door centrumgemeente Goes - wordt samengewerkt aan een gezonde, inclusieve en Zeeuwse arbeidsmarkt. Aan de tafel van **de Zeeuwse Werkkamer** vindt bestuurlijke afstemming plaats tussen vertegenwoordigers van gemeenten, mensontwikkelbedrijven, UWV, onderwijs, werkgeversorganisaties en vakbonden. De organisaties werken samen op basis van de **Meerjarenagenda Aan de slag in Zeeland 2021-2025** die erop gericht is om brede welvaart in een werkende samenleving te creëren. In de Meerjarenagenda is een focus aangebracht op een veerkrachtige, inclusieve en bovenregionale arbeidsmarkt. Binnen deze drie verschillende thema's wordt er gewerkt aan specifieke projecten.

Eén van deze projecten (fiche) is Leven Lang Ontwikkelen (LLO) dat als doel heeft om mensen en bedrijven meer bewust te maken van het belang van LLO. In dit kader heeft de Zeeuwse Werkkamer een kwartiermaker aangesteld die een **Plan van aanpak Leven Lang Ontwikkelen** in Zeeland heeft opgesteld. In dit plan is de ambitie uitgesproken om een Zeeuws digitaal platform te ontwikkelen dat de centrale plek voor inwoners en werkgevers vormt voor scholing en ontwikkeling. Daarnaast is het de ambitie om een Zeeuws LLO-team te vormen bestaande uit de expertise van verschillende samenwerkingspartners. De Zeeuwse Werkkamer heeft het plan in april 2022 positief ontvangen. Definitieve besluitvorming over het ontwikkelen van het platform en instellen van het team vindt plaats op basis van een nog op te stellen businesscase.

Scalda is partner bij zowel de Meerjarenagenda, als het Plan van aanpak LLO. In de Meerjarenagenda is bijvoorbeeld opgenomen dat de praktijkroutes van Scalda (zie hoofdstuk 3) worden doorontwikkeld en dat de samenwerking tussen studenten met verschillende opleidingen en niveaus, waaronder mbo en hbo, versterkt wordt. Ook levert Scalda - in aanvulling op hun inzet binnen het Leerwerkloket en in afwachting op besluitvorming van de businesscase - 0,8 fte extra aan het Zeeuws LLO-team.

Door de covidcrisis is er landelijk het initiatief genomen om per arbeidsmarktregio mobiliteitsteams in te stellen die aan inwoners aanvullende hulp bieden om ander werk te vinden. In Zeeland is dit het

Zeeuws mobiliteitsteam (ZMT). Centrumgemeente Goes heeft de regiefunctie in het ZMT. De andere twaalf Zeeuwse gemeenten, UWV, onderwijs, VNO-NCW, FNV, CNV en SBB zijn partners. In het ZMT worden concrete casussen besproken. De inzet van het team wordt gemonitord door de Zeeuwse Werkkamer.

Het **Leerwerkloket** (netwerk Leren en Werken) is een samenwerking tussen gemeenten, UWV en Scalda. Het loket stimuleert samenwerking op het vlak van LLO in de regio, voert taken uit op het vlak van arrangementontwikkeling en financial engineering en geeft (met een klein team, 1,5 fte) scholings- en loopbaanadvies aan inwoners en werkgevers in Zeeland. Het Leerwerkloket is vanuit de staande praktijk opgenomen in het Plan van aanpak LLO en zal participeren in het beoogde Zeeuwse LLO-team.

In het onderwijs werken de onderwijsinstellingen breed (po, vo, mbo en hbo) samen in het **Zeeuws Bestuurdersoverleg (ZBO)**. Dit is een netwerksamenwerking waarin het onderwijs zich richt op het aanbieden van kwalitatief goed, duurzaam en toekomstgericht onderwijs. Vanuit het ZBO wordt er onder andere samengewerkt aan de Regionale aanpak personeelstekort onderwijs (RAP). Vanuit deze aanpak zijn er verschillende concrete initiatieven opgezet om de dienstverlening te borgen en worden studenten, zij-instromers, professionals en werkenden geworven en opgeleid voor een functie in het onderwijs. Het ZBO kent geen formele agenda en structuur. Momenteel wordt onderzocht welke governance het meest passend is.

Op het gebied van kennis (onderwijs en innovatie) is de **Campus Zeeland** een belangrijk samenwerkingsverband. Een initiatief van de **provincie Zeeland** met als doel om onderwijs op alle niveaus in Zeeland te versterken door een sterke koppeling tussen onderwijs en bedrijfsleven te verzorgen. De Campus Zeeland werkt aan concrete projecten die mede worden gefinancierd vanuit de Regiodeal. Een voorbeeld hiervan is de Bèta Campus waaruit het Joint Research Centre wordt opgericht in oktober 2022. Een onderzoekslaboratorium dat de samenwerking tussen onderzoek, studenten en bedrijfsleven wil intensiveren. Scalda werkt via de Campus ook aan het creëren van crossovers tussen de opleidingen in de groene sector en de technieksector.

Daarnaast zijn er via de Campus **kennis- en innovatienetwerken** opgezet tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven. Een concreet voorbeeld hiervan is het project AIRTub waarin onder andere studenten van Scalda een turbinebladsimulator hebben gemaakt. Ook wordt er in de Campus Zeeland gewerkt aan onderzoek en onderwijs door het aanbieden en versterken van unieke opleidingen. Dit gebeurt bijvoorbeeld op het gebied van de **energietransitie**.

Tot slot zijn er in Zeeland veel sectorale samenwerkingsverbanden, waarbij de sector samenwerkt met het onderwijs en in veel gevallen ook met de overheid. Een drietal voorbeelden zijn de volgende.

Het **Deltaplan Arbeidsmarkt Zorg & Welzijn** is een netwerksamenwerking, waarbij zorg- en welzijnsorganisaties in Zeeland vertegenwoordigd zijn en waarbij wordt samengewerkt met onderwijs en overheid. Het Deltaplan is een integrale arbeidsmarktaanpak en heeft hiervoor vier programmaliijnen ontwikkeld die worden vertaald naar concrete projecten. Op gebied van onderwijs is dat bijvoorbeeld het Regionaal Strategisch Opleidingsplan dat als doel heeft een wendbaar onderwijssysteem creëren waarbij er een continu aanbod is van opleidingen. Van initieel tot bij- en nascholingen.

Het **Huis van Techniek** heeft als doel heeft om het kiezen voor en leren en werken in de techniek in Zeeland te stimuleren. Het Huis van de Techniek is een stichting. De leden van het bestuur komen vanuit verschillende bedrijven en bestaat daarnaast uit vertegenwoordigers van Scalda, po, vo en Zeeuwse gemeenten. Om in de toekomst te blijven beschikken over voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten worden er verschillende concrete initiatieven vanuit het Huis van Techniek gecoördineerd en gefacilieerd. Te denken valt hierbij aan bedrijfsbezoeken en gastlessen en het uitbrengen van de glossy Girlsfuture.

Op het gebied van logistiek wordt er samengewerkt in **Zeeland Connect**. Er is een stuurgroep bestaande uit bedrijven, Hogeschool Zeeland en de provincie en ook nog vele andere strategische partners, waaronder Scalda. Op basis van een Visie en Actieplan Logistiek Zeeland 2019-2023 zijn er actielijnen geformuleerd. De connectie tussen onderwijs en de arbeidsmarkt speelt hier een belangrijke rol in. De digitalisering en robotisering in de logistiek vragen namelijk om hoger opgeleiden, mbo'ers en hbo'ers. Doel is dan ook om het mbo- en hbo-curriculum aan te laten sluiten bij nieuwe ontwikkelingen.

Dit zijn niet meer dan voorbeelden van de regionale infrastructuur voor leren en werken. In de annex staan meer voorbeelden.

3. Mbo in Zeeland

In dit hoofdstuk zoomen we in op de mbo-instellingen in Zeeland. Dit wordt allereerst gedaan door een algemeen beeld te schetsen van de studenten aantallen. Vervolgens wordt de visie, missie en opleidingsaanbod van zowel Scalda als Hoornbeeck College beschreven.

Aantal mbo studenten

In onderstaande tabel is het aantal studenten over de afgelopen jaren in Zeeland weergegeven.

Cohort	2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
BBL	3.227	29,3%	3.571	32,0%	3.843	34,0%	3.833	34,1%	4.020	35,9%
BOL	7.781	70,7%	7.588	68,0%	7.449	66,0%	7.411	65,9%	7.171	64,1%
Totaal	11.008	100,0%	11.159	100,0%	11.292	100,0%	11.244	100,0%	11.191	100,0%

Het aantal studenten in Zeeland dat een BBL- of BOL-opleiding volgt is over de jaren heen relatief stabiel, rond de 11.000 studenten. Sinds 2019-2020 tot 2021-2022 is wel een daling van 100 studenten waarneembaar. In bovenstaande tabel is goed zichtbaar dat het aantal BBL-studenten elk jaar toeneemt in verhouding tot de BOL-studenten. Van 29% naar bijna 36%.

De grootste beroepsinrichting van studenten de zorg (2.535), dan volgt welzijn (896) en vervolgens gastvrijheid (651). De meeste studenten studeren bij Scalda.

Scalda

Scalda is de grootste mbo-instelling in Zeeland. Het is de missie van Scalda om mensen op te leiden, zodat zij goed kunnen functioneren in de maatschappij en in het beroep. Scalda wil hierbij het beste bij mensen naar boven halen. Deze missie is door Scalda vertaald naar vier waarden: veelzijdigheid, toegankelijkheid, betrokkenheid en duidelijkheid. Voor de waarde toegankelijkheid vindt Scalda het belangrijk om samen te werken met regionale bedrijven, instellingen en overheden. Dit leidt tot gezamenlijke trajecten. Door middel van deze samenwerking beoogt Scalda het onderwijs voor studenten met uiteenlopende achtergronden en ondersteuningsvragen toegankelijk te maken.

Scalda biedt BBL- en BOL-opleidingen van niveau 1 t/m 4 binnen 17 richtingen aan. Er is een totaal aanbod van 144 verschillende opleidingen in de vestigingen in Terneuzen, Goes, Middelburg en Vlissingen. Een aantal BOL-opleidingen kennen twee sporen een theoretische en praktijkroute. In een praktijkroute wordt het onderwijs bijna volledig binnen bedrijven of instellingen verzorgt. Voorbeelden van praktijkroutes zijn de Zeeuwse Praktijkroute Economie/ de Zeeuwse Praktijkroute Horeca-Toerisme en de Zeeuwse Praktijkroute Gehandicaptenzorg. De studenten krijgen in deze praktijkroute les in de vorm van workshops door professionals uit de praktijk en docenten van Scalda. Na het succesvol afronden van de route krijgen de studenten een passende baan aangeboden.

Scalda biedt ook volwassenenonderwijs aan. Dit zijn mbo-opleidingen en cursussen. Ook kan er via Vavo een mavo, havo of vwo-diploma worden behaald en kunnen flexibele maatwerktrajecten worden gevolgd. In deze flex-trajecten is het mogelijk om een opleiding te volgen die wordt aangepast aan de snelheid, kennis en ervaring van de student. Voor toelating van het flex-traject gelden extra eisen. Verder biedt Scalda ook inburgering en educatieve trajecten aan.

Op gebied van LLO kent Scalda het merk **Helix Learning**. In verband met financieringsstromen is gekozen om Helix Learning met een commercieel oogmerk in een aparte bv onder te brengen. Helix Learning werkt samen met verschillende landelijke en regionale bedrijven zoals OOM, HLSM en Wageningen Universiteit. Er worden op elf verschillende gebieden BOL-opleidingen, mbo-certificaten, cursussen, bedrijfsopleidingen, brancheopleidingen en trainingen aangeboden. Er is daarnaast ook gelegenheid voor in-company training en maatwerk scholingsprogramma's. Verder is de Zeeuwse Lasschool, waarin standaardpraktijkopleidingen op het gebied van Boog -, MIG/MAG -, TIG - en Autogeenlassen op niveau 1 t/m 4 worden aangeboden, ook onderdeel van Helix Learning.

Behalve het opleidingen aanbod biedt Scalda, advies over subsidiemogelijkheden, ervaringscertificaten (EVC) en uiteraard het begeleiden van bedrijven als stage- of leerbedrijf.

Hoornbeeck College

Het Hoornbeeck College is een reformatische instelling met zes vestigingen, waarvan één in Goes. De slogan van het Hoornbeeck College is **leren voor het leven**. Dit staat voor leren voor het arbeidzame leven en persoonlijke leven. Er worden in Goes 36 opleidingen door het Hoornbeeck aangeboden in de sectoren dienstverlening, economie en zorg en welzijn. Deze opleidingen kunnen de vorm van BBL, BOL of Sprint hebben. De Sprint opleidingen zijn eenjarige opleidingen of maatwerktrajecten voor havisten, vwo'ers of mbo'ers op niveau 4. Aan de studenten van de Sprint opleidingen wordt de mogelijkheid geboden om binnen één of twee jaar een mbo-diploma te behalen. Deze opleidingen starten enkel bij voldoende aanmeldingen.

Onderdeel van Hoornbeeck College is het landelijke **Hoornbeeck Connect**. Hierbinnen worden opleidingen, trainingen en cursussen ontwikkeld op gebied van LLO. Op de locatie in Goes biedt Hoornbeeck Connect opleidingen en trainingen en cursussen aan (geen certificaten) op het gebied van gezondheidszorg, communicatie, marketing, solliciteren, persoonlijke ontwikkeling, opvoeding, kerk en jeugd en dienstverlening.

In Zeeland wordt, tot slot, ook onderwijs gegeven door het Albeda College in Middelharnis (28 opleidingen) en door het STC College in Stellendam (13 opleidingen).

4. Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de werking van de regionale infrastructuur leren en werken door de netwerkpartners wordt ervaren. Hierbij gaan eerst in op de werking van de regionale infrastructuur in het algemeen, waarna we als voorbeeld nader stilstaan bij de samenwerking met de sector installatietechniek.

Vooraf: versterking weerbaarheid en wendbaarheid via strategische regio-brede aanpak

Het bedienen van de vraag van inwoners en bedrijven op het gebied van leren en werken vraagt van de netwerkpartners om een integrale benadering. Er wordt in Zeeland veel subregionaal en sinds de laatste jaren steeds meer regionaal (Zeeland breed) samengewerkt. Volgens de netwerkpartners komt dit doordat het bewustzijn er is dat op Zeeuwse schaal versterkt moet worden. Dit is zichtbaar in de grootschalige plannen die zijn gemaakt ter versterking van de regio. Het gaat dan onder andere om de commissie Balkenende die in 2017-2018 het plan 'Zeeland in stroomversnelling' het licht deed zien. In dit plan is de aanpak opgenomen voor economische structuurversterking en innovatie in de regio. Vervolgens zijn de Regiodeals opgezet, zoals eerder benoemd, en is er een actualisatie opgesteld van het plan 'Zeeland in stroomversnelling' in 2020 waarin wordt gegaan op het compensatieplan Marinierskazerne Vlissingen.

In dit laatste plan wordt aangegeven dat de lage structurele economische weerbaarheid van Zeeland verontrustend is (bereikbaarheid, innovativiteit en arbeidsmarkt), maar dat er ook kansen liggen om dit te versterken. In al deze plannen wordt extra ingezet op de clustersamenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheden op prioritaire thema's omdat deze (bewezen) worden gezien als structuurversterkend voor de economie, altijd in combinatie met het op orde krijgen van de arbeidsmarkt en het aantrekken van talenten van buiten de regio. In de actualisatie van rapportage 'Zeeland in stroomversnelling' wordt ook aangegeven dat Zeeland de afgelopen jaren bestuurlijk verbeteringen kent en dat de onderlinge samenwerking in de triple helix is versterkt, inclusief het sturen op prioriteiten.

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

Hoe krijgen en houden partners in Zeeland zicht op de uitdagingen waar de inwoners en bedrijven mee te maken hebben en krijgen? Dit vindt, aldus de netwerkpartners, op verschillende manieren plaats.

Zo wordt de vraag gestructureerd op het regionale aggregatieniveau opgehaald door middel van data en analyses. Dit vond voorheen vooral plaats via cijfers en analyses van UWV, SBB en CBS, zoals Regio in Beeld Zeeland en Regionale Maandcijfers Zeeland van UWV. Sinds medio 2022 is er ook een centraal arbeidsmarktplatform, waar genoemde bronnen beter, samenhangender en van analyses voorzien worden ontsloten: ArbeidsmarktInZicht Zeeland. Een samenwerkingsinitiatief van HZ en Etil.

Daarnaast wordt onderzoek uitgevoerd, bijvoorbeeld door enquêtes uitgevoerd bij bedrijven, om op deze manier de actuele vraag bij bedrijven uit de regio op tafel te hebben. In 2022 is er bijvoorbeeld voor het ontwikkelen van een visie en aanpak op LLO een enquête onder bedrijven naar de scholings- en loopbaanbehoefte van hen en hun werknemers uitgevoerd.

Volgens de netwerkpartners komen er vanuit de uitvoering signalen binnen vanuit verschillende organisaties, zoals het Leerwerkloket, SBB, accountmanagers mbo, WerkgeversServicepunten, gemeenten en adviseurs van werkgeversorganisaties. Aangegeven wordt dat ook de WerkgeversServicepunten in de regio breder dan alleen 'vacatures ophalen voor mensen met een uitkering' gesprekspartner van bedrijven zijn. Hetzelfde geldt voor SBB in Zeeland. Er wordt breder gesignaleerd dan alleen ter uitvoering van de eigen wettelijke erkenningsrol ten aanzien van leerbedrijven.

Overigens ligt er hierbij nog wel een verbeterkans, zo wordt aangegeven. Breder voor elkaar als samenwerkingspartners signaleren van klantvragen en die direct (met instemming van de klant) doorspelen om op te pakken. Daarnaast wordt er volgens de partners ook in Zeeland nog beperkt afgestemd wie er welke organisaties bezoekt en of hier door bundeling overlap voorkomen kan worden.

Inrichting regionale samenwerking

Het besef om Zeeland-breed te acteren en prioriteren wordt door de netwerkpartners bevestigd. De Economic Board die nu een aantal jaren actief is jaagt deze brede regioversterkende structuren aan. Volgens de netwerkpartners staan de bestuurlijke structuren en de juiste partners zitten aan de juiste tafels met een duidelijke agenda. De netwerkpartners geven aan dat de werking van de netwerken, ondanks de impulsen die eraan zijn en worden gegeven, toch een ontwikkeling is die nog stap voor stap wordt gezet. Er mist bij de vertaling van de keuzes nog urgentie, initiatief, doorzettingsvermogen en organisatiekracht volgens de netwerkpartners. De vertaling van de bestuurlijke keuzes naar verschillende clusters heeft hierin wel positief gewerkt, omdat de plannen concreter werden en een vertaalslag kregen. De laatste twee jaar is ook wat meer verbinding gezocht tussen de plannen op de economische agenda en de plannen/uitvoering van de arbeidsmarkt (sociale agenda), omdat de oplossing van de uitdagingen op de arbeidsmarkt, zoals uit de analyses blijkt, de belangrijkste sleutel vormt voor de economische versterking van de regio en vice versa.

In de inrichting van de samenwerking wordt nog wel versnippering en verkokering ervaren. Er is volgens de netwerkpartners geen partij die het overzicht heeft over de samenwerkingen en daar regie over kan voeren. De uitdaging volgens de netwerkpartijen is dan ook om bij nieuwe initiatieven niet iets nieuws te ontwikkelen, maar om aan te sluiten bij de huidige infrastructuur.

Als we inzoomen op de samenwerking op het gebied van arbeidsmarkt en sociaal domein, dan zien we dat de netwerkpartners het belang benadrukken om elkaars expertise en dienstverlening in te zetten en zaken te bundelen. De Zeeuwse Werkkamer is een samenwerking die volgens veel partijen nog niet functioneert zoals gewenst. De netwerkpartijen reflecteren kritisch op de werking van de huidige samenwerking op het gebied van arbeidsmarktbeleid. De historie van subregio's en de fysieke situatie met eilanden klinkt daarin nog steeds door, waardoor het gezamenlijk acteren om meerwaarde te creëren op het brede regio niveau blijvend aandacht verdient. De slagkracht wordt door de netwerkpartners gemist en volgens hen is het een uitdaging om het goede inhoudelijke gesprek te voeren.

De ontwikkelingen op landelijk niveau op het gebied van LLO en arbeidsmarkt en de initiatieven die daaruit voortkomen op regionaal niveau dragen bij aan de gezamenlijkheid. Het onlangs opgestelde regionale plan van aanpak LLO wordt daarbij door de gesprekspartners gezien als veelbelovend en als voorbeeld van hoe een bestuurlijk regionale visie vertaling kan krijgen in de praktijk.

DE ZEEUWSE AMBITIE VOOR LLO

Een regionaal, laagdrempelig, maatwerkgericht, onafhankelijk en voor iedereen toegankelijke dienstverlening op het gebied van scholing en ontwikkeling, zowel voor de werkgevers als inwoners. Gericht op het bevorderen van een duurzame en wendbare arbeidsmarkt, met een betere match tussen vraag en aanbod.

Het voorstel is dit vorm te geven in twee fasen:

1. Ontwikkeling van een **Zeeuws digitaal platform**. Met het platform wordt het voor de Zeeuwse beroepsbevolking (282.000 inwoners) en werkgevers makkelijker om de stap te zetten naar scholing en ontwikkeling. Bovendien worden de bestaande initiatieven in Zeeland versterkt door een sterke positionering op het platform. Er wordt een overkoepelende paraplu gevormd, waar continu concrete initiatieven, trajecten en partijen ingeplugd kunnen worden. Bovendien wordt de inzet van scholing en ontwikkeling gestimuleerd door het zoveel mogelijk kosteloos aanbieden van scholing door het benutten van verschillende financieringsregelingen. In de basis wordt er gestart met opleidingen voor kansrijke sectoren, om vanuit dit startpunt verder te ontwikkelen.
2. Vormen van een **Zeeuws LLO-team** door de bundeling van bestaande expertise vanuit samenwerkingspartners voor het geven van onafhankelijke scholingsadviezen en gerichte ondersteuning rondom scholing en ontwikkeling, volledig gekoppeld aan het Zeeuws platform en vanuit een gezamenlijke opgave en aansturing. Met de beoogde inzet van 4,5 FTE kunnen 1.350 inwoners per jaar ondersteund worden.

Dit plan van aanpak ligt op dit moment voor besluitvorming voor bij partners in de regio. Daartoe wordt een businesscase, inclusief de benodigde investering, opgesteld.

De verschillende uitdagingen die onderling samenhangen maken het volgens de netwerkpartners wel noodzakelijk extra in te zetten op organisatiekracht, zodat de vertaling naar concrete uitvoering nog meer handen en voeten krijgt. Zoals hierboven aangegeven lukt die concretiseringsslag goed als het gaat om sectoren die zich organiseren en waarbij ook Scalda en Hogeschool soms ook zelf een actieve ontwikkelingsrol vervullen.

Als voorbeeld hiervan wordt het Hospitality Pact aangehaald, waarbij het gelukt is om binnen en tussen een aantal sectoren een lange termijn plan met concrete afspraken op te stellen en uit te voeren.

MANIFEST HOSPITALITY PACT

Motto: Zeeland op de kaart, fantastisch wonen en werken in de horeca, toerisme en recreatie

Partners: Aan de slag in Zeeland, HZ, Scalda, TOZeeland (Recreon, MKB Zeeland).

De Zeeuwse hospitality werkgevers verbonden in de branche- en sectororganisaties (Kenniss- en Innovatienetwerk Toeristisch Ondernemend Zeeland, TOZ), en onderwijs- en kennisinstellingen (Kenniscentrum Kusttoerisme (KCKT), HZ University of Applied Sciences en Scalda) hebben er werk van gemaakt om gezamenlijk beter zicht te krijgen op de uitdagingen van de arbeidsmarkt van de hospitality sector. Zij zien de noodzaak om tot een gezamenlijke, gestructureerde en vooral triple helix gedragen aanpak te komen die uitgaat van de vraag van het bedrijfsleven. Doel is om samen tot gerichte oplossingen te komen door een Hospitality Pact met een meerjarige strategie. In het Hospitality Pact is het volgende afgesproken:

- Verbeteren van het imago van de bedrijfstak (goed werkgeverschap). De sector is aantrekkelijk voor medewerkers om een loopbaan in te hebben.
- Verbeteren aansluiting onderwijs-bedrijfsleven, verbeteren doorstroom leerlingen en studenten in de sector.
- Ontwikkelen van de onderwijsketen van hospitality, food gastronomie, tourism en leisure van basisonderwijs tot PhD.
- Stimuleren jaarrond banen.
- Stimuleren slimme samenwerking op de arbeidsmarkt (benutten tegengestelde seizoenen).
- Verbeteren randvoorwaarden zoals mobiliteit en huisvesting voor (tijdelijk) personeel.
- Aantrekkelijk carrièreperspectief en leefomgeving om permanent vestigen van nieuwe medewerkers.
- Verkennen kansen inzet mensen met afstand tot de arbeidsmarkt.
- Moderne arbeidsvoorwaarden gericht op werknemerstevredenheid: werk/vrije tijd balans, beloning/gevraagd vakmanschap, opleiding- en doorgroeimogelijkheden.

Rol en positie mbo

De netwerkpartners onderstrepen het belang van een goed, dekkend onderwijsaanbod, inclusief LLO. Dit wordt door het onderwijs, zowel het mbo als het hbo, ook voortdurend onder de aandacht gebracht.

De overzichtelijke onderwijs infrastructuur in Zeeland door de netwerkpartners als voordeel voor samenwerking in de regio genoemd. Scalda is de grote mbo-instelling, en daarnaast is er één hbo-instelling (HZ) en één wo instelling (UCR). Volgens de netwerkpartners draagt dit eraan bij dat mensen elkaar snel kennen en de lijnen tussen de samenwerkingspartijen kort zijn. Bij de inrichting van de samenwerking zijn er in de afgelopen tijd stappen gezet waardoor de juiste partijen volgens de netwerkpartijen nu aan de juiste tafels zitten. Een voorbeeld van deze versterking van integraliteit in de samenwerking is de recentelijke uitbreiding van de Zeeuwse Werkkamer met SBB. Ook in het ZBO wordt nader onderzocht hoe de governance van hun samenwerking steviger ingebed kan worden.

Vanuit de branches is in de regio zichtbaar dat er een toenemend besef is van urgentie voor samenwerken met het onderwijs. Volgens de netwerkpartners komt dit vooral goed tot uiting in branches die goed georganiseerd zijn, zoals de techniek en de zorg. Van de lange termijn afspraken die in de triple helix zijn gemaakt voor wat betreft deze sectoren zijn in de voorgaande paragraaf voorbeelden benoemd. Voor minder georganiseerde sectoren en het MKB, wordt de urgentie ook steeds meer gevoeld, zie ook het hierboven genoemde voorbeeld van de hospitality sector. Er zijn ook nog veel bedrijven die in de praktijk moeilijker hun krachten te bundelen en slagvaardigheid te ontwikkelen. Onderwijsinstellingen Scalda en de HZ investeren ook voor deze sectoren en bedrijven in het bundelen van de vraag en ondersteunen bij samenwerking. Dat kan - zoals ook bleek bij het voorbeeld van de hospitality sector - een traject zijn dat jaren duurt.

De netwerkpartners zijn positief over de samenwerking met het mbo. Er wordt een sterkere pro-activiteit gezien aan de kant van Scalda. Bestuur, management en docenten nemen deel aan veel samenwerkingsverbanden en worden gezien als een sterke structuurspeler die een zich als loyaal en actief partner opstelt voor onderwijs- en opleidingsvragen. De netwerkpartijen zien Scalda dus als belangrijke publieke partner en van groot belang voor de economie, leefbaarheid en aantrekkelijkheid van Zeeland. De netwerkpartijen hebben daarbij ook een realistisch beeld als het gaat om haalbaarheid: niet alles kan. Het is een grote organisatie die niet elke vraag direct om kan en hoeft te zetten in scholing. Het besef is er ook dat Scalda keuzes moet maken om de infrastructuur van opleidingen zo nabij mogelijk te kunnen blijven organiseren ondanks ontwikkeling van de aantallen studenten. Bovendien wordt aangegeven dat Scalda ook niet alles zelf hoeft te bieden: er zijn meer aanbieders (bedrijven zelf, private opleiders). Scalda zelf vindt dat ook.

Er worden hierbij ook aandachtspunten door de partners van Scalda genoemd. Er is bijvoorbeeld aangegeven dat Scalda meer snelheid zou kunnen betrachten als het gaat om Praktijkleren met een praktijkverklaring. Dit wordt overigens door Scalda herkend. Sommige partners geven aan dat ze geen zicht hebben op wat Scalda allemaal aanbiedt. Scalda geeft zelf ook aan dat de meeste netwerkpartijen maar een onderdeel zien van alle activiteiten die zij uitvoeren en de rollen die zij vervullen naar studenten en bedrijven toe. Het zou helpen om die brede positie en het brede aanbod met regelmaat te blijven communiceren, zodat stakeholders en bedrijven Scalda als 'preferred supplier' (blijven) zien voor het grootste deel van hun opleidingsvragen en de regio daarmee maximaal gebruik kan maken van de mbo-infrastructuur.

INSTALLATIETECHNIEK

Voor de installatietechniek kent Scalda twee belangrijke platforms. Een klankbordgroep en IW Brabant-Zeeland. De klankbordgroep installatietechniek is gekoppeld aan de opleiding installatietechniek. Deze groep, bestaande uit werkgevers, fungeert voor Scalda als overleg-, afstemmings- en sparringpartner om de opleidingsbehoefte vanuit de branche op te halen. De groep kent een vaste en diverse samenstelling. Voor het ophalen van de behoeften is het belangrijk voor Scalda dat het geen losse vraag van een bedrijf is, maar een bredere vraag. Ook wordt er dan gekeken of er andere partijen zijn met in de buurt een aanbod dat geschikt is. De kleine studentenaantallen zorgen ervoor dat er creatief omgegaan moet worden met het combineren van keuzeonderdelen en het inzetten van specialisaties.

De klankbordgroep is over het algemeen te spreken over de samenwerking met Scalda. Ze geven aan dat de urgentie van arbeidstekorten tot nadere samenwerking heeft geleid. In tijd wordt de samenwerking dan verdiept, waardoor er korte lijnen ontstaan. Er wordt volgens de klankbordgroep ook daadwerkelijk iets gedaan met de input die zij leveren. Dit zorgt voor vertrouwen. Op dit moment speelt bijvoorbeeld dat een opleiding op niveau 4 gemist wordt, zodat de BBL'ers vanuit de bedrijven naar West-Brabant reizen. Dit type vragen wordt bespreekbaar gemaakt in de klankbordgroep om te bezien of Scalda daar samen met de aangesloten bedrijven iets aan kan doen. Naast de rol van Scalda kijken de bedrijven ook naar kritisch naar hun eigen rol. Zo vonden ze het bijvoorbeeld ook belangrijk dat leerlingen in op de werkplaats goed worden opgeleid.

De samenwerking met IW Brabant-Zeeland en Scalda wordt door beiden als positief ervaren. Ze vullen elkaar aan. Volgens hen ligt de grote uitdaging voor werkgevers momenteel in het behouden van de kwaliteit van de werknemers en ook in de hoeveelheid studenten. Volgens IW Brabant-Zeeland komt dit onder andere door de beperkte aandacht die er op het vo voor techniek is. Daarnaast wordt aanbod gemist voor mensen met een migratieachtergrond en die de taal nog niet goed machtig zijn.

5. Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo

In dit hoofdstuk trekken we op basis van alle gevoerde gesprekken en de bestudeerde regionale documentatie een aantal conclusies over de samenwerking leren en werken in Zeeland (paragraaf 5.1).

Daarna volgt in paragraaf 5.2 een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio, op basis van het Publieke Waarde Model van Moore (1995 en 2013).

5.1. Conclusies regionale samenwerking

Onze conclusies op basis van de alle input – voorzichtig op basis van de aard en omvang van het onderzoek - ten aanzien van de regionale samenwerking leren en werken in het algemeen in Zeeland zijn als volgt.

Context: bewustzijn belang strategische regio-brede aanpak

- Er wordt in Zeeland sinds de laatste jaren steeds meer regionaal (Zeeland breed) samengewerkt. Het bewustzijn is gegroeid dat de cultuur-historische neiging tot 'eilanddenken' en onvoldoende samenwerkingsgerichtheid moet worden omgebogen naar meer regionale, Zeeland-brede samenwerking. Dit is nodig voor het versterken van de weerbaarheid, wendbaarheid en innovativiteit van de Zeeuwse economie, arbeidsmarkt en maatschappij.
- In de strategische regio-brede aanpak wordt extra ingezet op de clustersamenwerking tussen bedrijven, onderwijs en overheden op prioritaire thema's, omdat deze (bewezen) worden gezien als structuurversterkend voor de economie. Altijd in combinatie met het op orde krijgen van de arbeidsmarkt en het aantrekken van talenten van buiten de regio.

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

- Partners in Zeeland zorgen er via verschillende kanalen en bronnen voor dat ze weten wat er speelt in de regio. De vraag wordt gestructureerd op het regionale aggregatieniveau opgehaald door middel van data en analyses. Dit vond voorheen vooral plaats via cijfers en analyses van UWV, SBB en CBS, zoals Regio in Beeld Zeeland en Regionale Maandcijfers Zeeland van UWV. Sinds kort is er ook de bronnen ontsluitende portal ArbeidsmarktInZicht Zeeland. Daarnaast vindt soms direct onderzoek onder inwoners en werkgevers plaats. Het laatste bijvoorbeeld via een gezamenlijke survey onder werkgevers om de behoefte aan LLO-diensten scherp te krijgen.
- Als het gaat om het signaleren van vragen en (latente) behoefte in de uitvoering blijven er op dit moment wel kansen liggen. In de uitvoering is meer gezamenlijkheid (voor elkaar vraag signaleren en meenemen, beleggen bij de geëigende partners) nodig, in plaats van te veel een focus op alleen de eigen taakopdracht. Ook zou er regionaal meer afgestemd moeten worden over het bezoeken en contacten leggen en onderhouden met werkgevers.

Inrichting regionale samenwerking

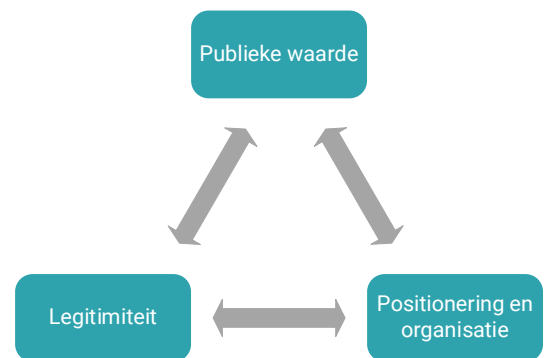
- In de bestuurlijke structuren zitten de juiste partners aan tafel op basis van de juiste agenda. De laatste jaren zijn de plannen concreter gemaakt en is er meer verbinding gezocht tussen de plannen op de economische agenda en de plannen/uitvoering van de arbeidsmarkt/sociale agenda.
- De uitdaging ligt nog wel bij het vertalen van bestuurlijke plannen en afspraken naar een gezamenlijke uitvoering. Hier lopen partners aan tegen grenzen in slagkracht en ook nog wel een cultuur waarbij de gezamenlijkheid minder centraal staat dan de eigen organisatie of subregio. Urgentie, initiatief, doorzettingsvermogen en organisatiekracht vragen om aandacht.
- In de samenwerking wordt versnippering en verkokering ervaren. Er is geen partij die het overzicht heeft over de samenwerkingen en daar enigszins regie over kan voeren. De historie van subregio's en eilanden klinkt daarin nog steeds door. Er zijn dan ook nog stappen te zetten op gebied van slagkracht en het voeren van het inhoudelijke goede gesprek.

- Ontwikkelingen op het vlak van onder andere LLO (Plan van aanpak LLO), RMT en de compensatie van het niet vestigen in Zeeland van een marinierskazerne hebben geleid tot een positieve nieuwe ontwikkeling als het gaat om samenwerking op Zeeuwse schaal. Ook binnen het onderwijs in Zeeland komen nieuwe impulsen tot stand (Zeeuwse Bestuurders Overleg), bijvoorbeeld als het gaat om het oplossen van het lerarentekort.

5.2. Analyse publieke waarde mbo

Het Publieke Waarde Model van Mark Moore kent drie onderdelen die elkaar in balans houden.

1. Publieke waarde: dat wat het mbo bereikt voor samenleving en regio, oplossingen voor maatschappelijke opgaven.
2. Legitimiteit: de rechtmatigheid van publiek handelen en het draagvlak onder de belangrijke stakeholders.
3. Positionering en organisatie: de wijze waarop dit is georganiseerd en wordt bestuurd.



De vraag vanuit de CMMBO gaat over de publieke waarde van het mbo in de regio ten behoeve van inwoners en bedrijven in samenwerking met de regionale stakeholders. Deze formuleren we als volgt:

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de infrastructuur te bieden voor initieel mbo onderwijs en LLO. Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

Wat verstaan we onder die infrastructuur? En hoe wordt bepaald of het portfolio past bij de vraag van inwoners en bedrijven?

Onder de infrastructuur wordt in ieder geval verstaan het in stand houden van een zo breed en passend mogelijk aanbod aan initiële opleidingen, alsmede een vraaggericht aanbod van opleidingen/maatwerk t.b.v. LLO.

VERANTWOORDELIJKHEID MBO

Scalda heeft dat als volgt geformuleerd:

Voor velen enige bereikbare, algemeen toegankelijk mbo & volwasseneducatie. Bereikbaarheid is in Zeeland een cruciale factor. Het mbo is daarbij verantwoordelijk voor:

- Een breed, goed onderwijsaanbod
- Een ruimhartige toelating en 'onderwijs op maat'
- Alle studenten van alle niveaus (1 t/m 4) ongeacht hun ondersteuningsvragen
- Partnerschappen in vrijwel iedere sector

(bron: Leren in de praktijk, 'samen leren en ontwikkelen in Zeeland', presentatie Stuurgroep Deltaplan 10 mei 2022).

De mbo-instellingen in Zeeland zijn, vanuit hun wettelijke verantwoordelijkheid, actief met regionale afstemming over hun portfolio beleid ten aanzien van initiële opleidingen. Dit gebeurt op basis van arbeidsmarktinformatie, eigen instroomcijfers, gegevens van SBB, CBS et cetera. Het gaat hierbij om afstemming tussen mbo-instellingen onderling en afstemming tussen mbo en bedrijfsleven. Scaldia is in Zeeland de grootste mbo-instelling en daarmee ook verantwoordelijk voor de infrastructuur van mbo-opleidingen in de regio.

De stakeholders in de regio die we hebben gesproken zijn daar positief over en geven tegelijkertijd aan dat ze weten dat realistisch gesproken niet alles kan. Zij zijn zich ervan bewust dat het mbo soms ook keuzes moet maken om opleidingen te bundelen, op andere wijze aan te bieden, te stoppen of elders onder te brengen vanwege bijvoorbeeld de beperkte vraag et cetera. Dat neemt niet weg dat

bijvoorbeeld individuele bedrijven en individuele gemeenten graag hadden gezien dat andere keuzes waren gemaakt of vinden dat ze daar te weinig in gekend of bij betrokken zijn geweest.

Op gebied van samenwerking met het netwerk is Scalda een actieve partner. Ze nemen deel in veel verschillende samenwerkingsverbanden. Dit kan in brede samenwerkingsverbanden zijn met overheid en bedrijven, maar soms is dit ook individueel met bedrijven en of enkel met het onderwijs. In vrijwel elke sector is Scalda actief. Deze proactieve rol van Scalda wordt door de netwerkpartijen als positief ervaren. Zo hebben ze bijvoorbeeld ook een rol in het ZMT en nemen ze, in afwachting op akkoord van het businessplan, een actieve rol op zich in het Leerwerkloket en het beoogde Zeeuwse LLO-team.

Voor het realiseren van het aanbod zijn de gesproken netwerkpartijen over het algemeen positief. Ze zijn zich ervan bewust dat Scalda niet alles kan bieden. Doordat Scalda de enige aanbieder is moet zij alles aanbieden en kan niet gespecialiseerd worden. Nieuw aanbod stapelt zich bijna altijd op bestaand aanbod en de kosten lopen vaak voor de baten uit, ook op het gebied van LLO. Het uitgangspunt van Scalda is altijd om in gesprek te gaan om te kijken of en hoe het ROC de vraag van bedrijven en inwoners kan bedienen.

Vanuit de bedrijven wordt er op Scalda druk uitgeoefend om oplossingen te bieden voor het personeelstekort. In bijna alle sectoren zijn er echter op dit moment tekorten en Scalda kan dit niet alleen oplossen. Bedrijven en sectoren zullen zelf ook moeten zorgen voor aantrekkelijk werkgeverschap, goede publiciteit en de juiste arbeidsvoorwaarden. In de techniek wordt hier al langere tijd op ingezet en daar worden de vruchten van geplukt. Ook bij het eerdergenoemde voorbeeld van de Hospitality Pact is goed werkgeverschap een van de doelstellingen. Een andere belangrijke factor voor het realiseren van de publieke waarde is dat de gehele regionale infrastructuur goed is, dus bijvoorbeeld ook de verbindingen met het openbaar vervoer.

Mbo als partner van mensen, sectoren en bedrijven bij LLO

Ten behoeve van LLO is het eerdergenoemde gezamenlijk plan van aanpak opgesteld in Zeeland, waarbij de infrastructuur van mbo-opleidingen ingezet wordt, die door verschillende ontwikkelde leerroutes, certificaten en keuzedelen steeds meer op maat kunnen worden aangeboden aan zowel individuen, als (gebundeld) aan bedrijven/branches. Zoals ook eerder benoemd werkt het mbo in Zeeland met veel werkgevers en branches samen via een snel groeiend aantal publiek private partnerships. Daarbij worden zowel afspraken gemaakt over initiële opleidingen, als over LLO-trajecten.

Prioritering en keuzes mbo vanuit de regionale opgaven

Welke type vraag wil en kan het mbo bedienen (ook in relatie tot particuliere aanbieders)? Is er nu op korte termijn al een reële vraag? Wij zien bij Scalda de ambitie en de verantwoordelijkheid om als belangrijkste publieke opleidingspartner in de regio zoveel mogelijk vragen te accommoderen. Dat kan dan gaan om zelf uitvoeren van opleidingstrajecten, maar ook om co-makership: organiseren dat deze plaatsvinden in samenwerking met andere partijen (andere mbo-instellingen of particuliere aanbieders).

Afwegingen die daarbij worden gehanteerd door het mbo zijn onder andere:

- **Regionale afspraken:** met partners over uitdagingen en speerpunten in de regio: strategische keuzes die voortvloeien uit de regiodeals en andere strategische agenda's.
- **Organisatorische aspecten:** onder andere realiteitsgehalte (omvang en actualiteit van de vraag) en haalbaarheid als voorwaarden om al dan niet op een vraag in te gaan.
- **Urgentie:** vanuit de bedrijven: (tekort) sectoren die goed zijn georganiseerd en die zelf ook actief zijn, zijn partners om degelijke afspraken mee te kunnen maken over de vraag, het aanbod, de investeringen et cetera. Sectoren als de zorg, installatie, bouw en metaal zijn daarom goede voorbeelden waarbij het lukt. Hierbij wordt gewerkt in verschillende vormen van publiek-private samenwerking, zowel voor de 'reguliere' studenten, als voor om- en bijscholing en overige LLO-vraagstukken.
- **Goed werkgeverschap en perspectief:** sectoren, branches en bedrijven die perspectief bieden voor studenten, opleidingsgericht zijn en aantrekkelijk zijn om te werken hebben een pre: opleiden voor de langere termijn, relaties opbouwen voor de langere termijn.

DELTAPLAN ZORG EN WELZIJN

Scalda geeft daarbij aan in toenemende mate langere termijn afspraken te maken met sectoren/branches/werkgevers. Voor het Deltaplan Zorg en Welzijn heeft Scalda dat als volgt geconcretiseerd:

- Gezamenlijke visie (red. vanuit de sector/instellingen en het onderwijs).
 - Onderwijskundig: hoe ver willen we gaan, op welke termijn.
 - Visie op begeleiding op alle onderwijsniveaus.
 - Visie op een leven lang ontwikkelen.
- Landurige, adequaat vastgelegde afspraken en niet-vrijblijvende samenwerking
- Met het grootste deel van de Zeeuwse instellingen voor Zorg & Welzijn – ‘Zeeuws Zorg en Welzijn Academie’.
- Met alle Zeeuwse instellingen voor mbo en hbo (ook met het oog op begeleiding).

Dit vraagt:

- Preferred partnership ook bij andere opleidingen dan alleen de zorg en welzijnsopleidingen (bijvoorbeeld de horeca, maintenance, ICT, economie/zakelijke dienstverlening) bij de zorg- en welzijnsinstellingen.
- Preferred partnership in LLO (na- en bijscholing).
- Preferred partnership in internationalisering (inburgering, taalonderwijs, upgrade beroepsopleiding).

Legitimiteit

De tweede dimensie van het Publieke Waarde Model is Legitimiteit. Het mbo kan bovenstaande publieke waarde alleen toevoegen als:

- de regionale partners nut en noodzaak zien van de gehele infrastructuur en de samenhang daarbinnen en
- als de partners de mbo-instellingen zien als belangrijke partner voor hun scholingsvragen.

Dit is ook randvoorwaardelijk met het oog op de organiseerbaarheid en de betaalbaarheid van het middelbaar beroepsonderwijs in de regio.

Er is een gedeelde bestuurlijke notie dat het een gezamenlijke opgave is om in Zeeland de regionale mbo-infrastructuur goed op orde te houden. Het mbo neemt een logische en proactieve rol in, die wordt erkend en gezien door de partijen. Dit blijkt ook uit de vele agenda's en samenwerkingsverbanden in de regio en de uitspraken van de geïnterviewde partners. Het mbo heeft hierbij de positie om invulling te geven aan publieke waarde door actief mee te denken en vervolgens ook te handelen. De invulling van de rol verschilt per samenwerking. Soms is het mbo een initiator, soms co-creator, betrokken of volgend. In de afgelopen jaren is er wel een trend zichtbaar dat partnership en wederkerigheid tussen het mbo en de netwerkpartijen centraal staan (zoals hierboven weergegeven in het voorbeeld).

Ook wordt in de regio zo goed mogelijk samengewerkt tussen onderwijsinstellingen. In het onderwijs werkt het onderwijs breed (po, vo, mbo en hbo) samen in het Zeeuws Bestuurdersoverleg (ZBO). Dit is een netwerksamenwerking waarin het onderwijs zich richt op het aanbieden van kwalitatief goed, duurzaam en toekomstgericht onderwijs. De onderwijspartners vertegenwoordigen elkaar ook in overleggen met gezamenlijke stakeholders in triple helixverband. Dit geeft het onderwijs als geheel legitimiteit als serieuze en georganiseerde gesprekspartner.

Communicatie en transparantie van het mbo richting stakeholders helpt bij de legitimiteit van de rol van het mbo in de regio. Het mbo geeft daarbij aan dat dit dan wel bij voorkeur uitmondt in concrete afspraken met de verschillende partners over verwachtingen over en weer over de bredere samenwerking. De brede samenwerking in publiek-private partnerships die zijn ontstaan in diverse branches via bijvoorbeeld het RIF, maar ook met grotere bedrijven en met oudere samenwerkingsverbanden als in de bouw en de techniek, dragen bij aan de legitimiteit van het mbo. Daar is een breder partnership ontstaan, waarbij afspraken gemaakt voor de lange termijn en waarbij

zowel initieel, als voor volwassenen, gezamenlijk wordt opgeleid (van niveau 1 t/m 5, hbo, wo, zij-instromers en zittend personeel).

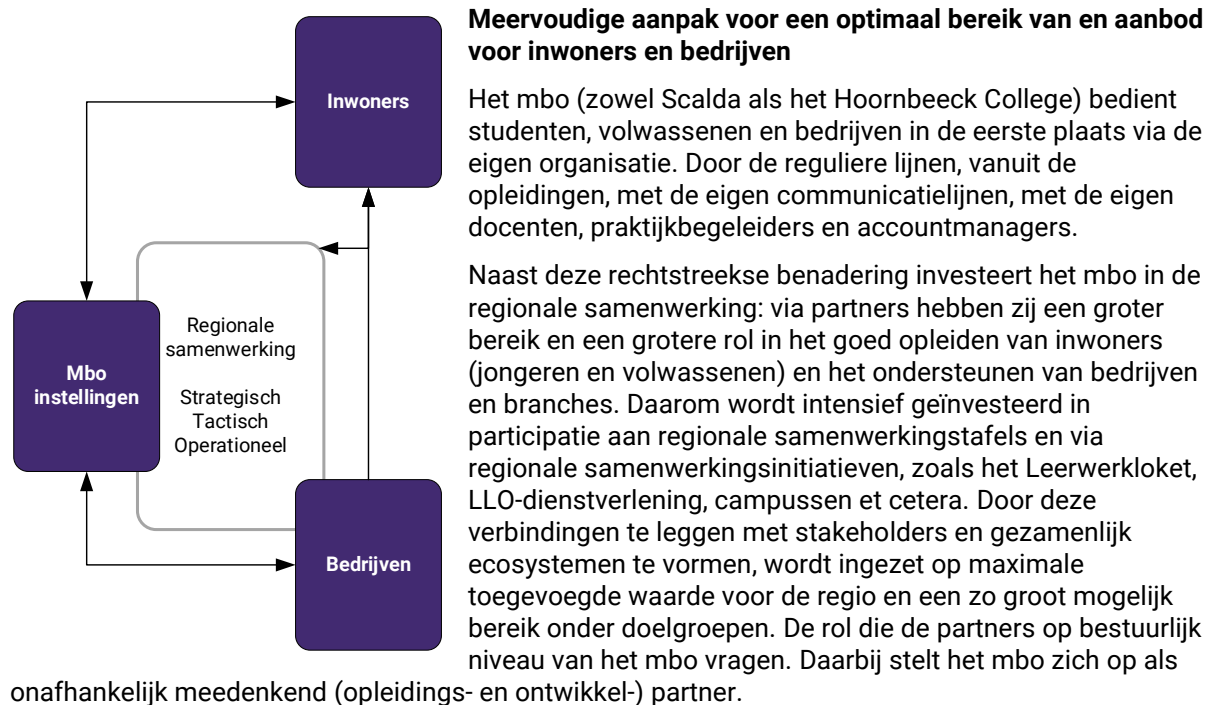
Scalda streeft ernaar dit type afspraken ook te maken met andere werkgevers die bereid zijn te investeren in een duurzame visie op human capital en willen samenwerken op basis van langere termijn afspraken waarin zij zelf ook investeren.

Als het gaat om legitimiteit van de rol van het mbo in de praktijk, dan loopt het mbo ook wel aan tegen keuzes en gedrag aan de kant van de partners in het openbaar bestuur. Dit komt bijvoorbeeld voor bij (inkoopafdelingen van) gemeenten op het gebied van aanbestedingen voor bijvoorbeeld inburgeringstrajecten. Het belang dat bestuurlijk wordt gehecht aan de regionale opleidingsinfrastructuur krijgt daarbij niet altijd de vertaling binnen de eigen gemeentelijke organisatie.

Kortom: de legitimiteit aan de bestuurstafels is er. Als het gaat om individuele partners in het openbaar bestuur en bij delen van het bedrijfsleven is het mbo actief om - in wederkerigheid - de positie te waarborgen door het maken van lange termijn goed vastgelegde afspraken.

Positionering & organisatie

De derde vraag bij het Publieke Waarde Model in dit verband is: wat is nodig om de publieke waarde van het mbo ook daadwerkelijk te realiseren?



Eerder is in deze rapportage beschreven hoe de publieke infrastructuur er in Zeeland uit ziet, vanuit het economische, het onderwijs- en het sociale domein. De mbo-instellingen geven daarbij aan dat zij vanuit hun verantwoordelijkheid als belangrijke publieke organisatie hechten aan de gevraagde betrokkenheid op bestuurlijk, tactisch en operationeel niveau in alle relevante gremia. Ook voor de uitvoering van de publieke missie van het mbo zijn dit belangrijke samenwerkingsverbanden. Het gebrek aan slagkracht, de versnippering en de complexiteit ervan worden herkend en erkend, maar dit is geen reden om in die samenwerking minder proactief te zijn. Deelname aan alle gremia kost Scalda erg veel tijd en energie, steeds weer is het noodzakelijk om pragmatisch de effectiviteit te wegen en de inzet te bezien. Gezamenlijk effectiever inwoners en bedrijven benaderen is een must. Dit is onder andere opgenomen in het nieuwe plan van aanpak voor LLO in Zeeland.

PPS mbo – bedrijfsleven: hybridisering

Bij deze samenwerkingsverbanden en ook in bilaterale samenwerking met bedrijven en branches, die zich organiseren om te kunnen samenwerken, slaagt het mbo erin om meer in co-creatie het voortouw nemen. Meer dan op het drukke en meer gefragmenteerde sociaal domein het geval lukt. In het

opzetten van lange termijn verbindingen met sectoren/branches en bedrijven om de vraagstukken rondom instroom, innovatie en opleiding van (toekomstig) personeel vorm te geven zien we dat het mbo vaak (mede) het voortouw heeft. Het gaat dan om het opzetten van publiek-private samenwerkingsconstructies waarbij ecosystemen worden opgezet om gezamenlijk op te leiden en te innoveren.

Deze werkwijze heeft een versnelling gekregen naar aanleiding van RIF aanvragen en worden nu – ook door nieuwe initiatieven zoals het Nationaal Groeifonds (PPS, LLO) en het Just Transition Fund steeds vaker met succes ingezet.

Scalda gaat bij het organiseren hiervan uit van verdergaande vormen hybridisering om dit goed handen en voeten te geven in de regio. Voorbeelden daarvan zijn:

- Combineren van theorie en praktijk.
- De praktijk in de school (bv. Hairport, SSC innovation solutions, restaurant Puur. Werken met opdrachten uit de praktijk tot studentleerbedrijven.
- De school in de praktijk zoals living labs, wijkleerbedrijf Goes, Kindprofessional, praktijkroutes horeca en economie (door heel Zeeland), hybride leeromgevingen Groen, Participatielabs Entree, Hybride leeromgevingen CIOS.
- Praktijkroutes ouderenzorg, GGZ en zorgprofessional.
- Combinatie met de BBL: flexibilisering.

In de uitvoering van deze hybride vormen van onderwijs is het ook noodzakelijk afspraken te maken in de uitvoering.

UITVOERINGSAFSPRAKEN ZORG

Voor de sector zorg en welzijn heeft Scalda de voorgenomen uitvoeringsafspraken als volgt geformuleerd:

- Samen met het werkveld de begeleiding slim organiseren.
- Zorg- welzijns- en kennisinstellingen zijn/worden 'lerende organisaties'. Naast het primaire proces staat het leren en ontwikkelen centraal, initieel onderwijs en post initieel onderwijs liggen in elkaars verlengde. Daarnaast wordt ook gewerkt met monitoring, kwaliteitszorg en onderzoek (naast lectoraten ook practoraten).
- Samen (verder) ontwikkelen: werk anders organiseren, technologische ontwikkelingen in het werkproces en onderwijsproces incorporeren.
- Gezamenlijke zorg voor voorlichting en loopbaanoriëntatie en begeleiding.
- Wederkerigheid, lef, daadkracht en goede interne- en externe communicatie.

Het mbo heeft hierbij ook aangegeven dat het hybridiseren een onderdeel is van de wijze waarop het behoud en aantrekken van docenten en daarmee de kennisontwikkeling vorm moet krijgen. De opleidingen die opleiden voor tekortsectoren hebben ook extra last van tekorten in het onderwijs, daarom wordt extra ingezet op hybride docenten.

Scalda heeft aangegeven dat de investeringen die nodig zijn vanuit het mbo om op alle vlakken actief te zijn en te blijven groot zijn. Er kunnen in feitelijk weinig keuzes worden gemaakt omdat Scalda nu eenmaal de grootste aanbieder van mbo-opleidingen is in de regio. Verdergaande hybridisering van het onderwijs, lange termijn afspraken met sectoren en branches en investeringen in de regio blijven van belang om de publieke waarde op de langere termijn organiseerbaar te houden.

Annex 1: Overzicht voorbeelden samenwerking

Economic Board Zeeland

Wat: is een netwerksamenwerking waar nieuwe ontwikkelingen worden agendeert en waar geadviseerd wordt over deze ontwikkelingen en voorwaarden.

Doel: economische groei door het aanjagen van innovatie en samenwerking. Daarbij ligt de focus op: havens & logistiek, industrie & maintenance, agro & food, vrije tijdseconomie en energie.

Wie: vertegenwoordigers van overheid (gemeenten, provincie en rijk), bedrijfsleven en kennisinstellingen (waaronder Scalda).

Structuur: bestaat uit bestuurlijke vertegenwoordigers die vier keer per jaar bijeenkomen. Elke deelnemer van het EBZld is ook lid van een thematische werkgroep en is ambassadeur in hun eigen sector.

Agenda: de EBZld werkt met een strategische agenda 2021-2025 waarin twee pijlers zijn geformuleerd:

- 1) *Sturen op versterking van de randvoorwaarden* door het scheppen van innovatiekracht, vestigingsvoorwaarden, toegankelijkheid en een robuuste arbeidsmarkt (zowel vraag als aanbod), waardoor de positie van grote bedrijven en vooral van het MKB versterkt wordt.
- 2) *Sturen op innovatie en clustervorming* van de Zeeuwse thema's water, voedsel en energie, onder meer door het versterken van de samenwerking, kennisontwikkeling en de erkenning van het Zeeuwse bedrijfsleven in andere regio's en internationaal.

Voor beide pijlers is in de agenda beschreven wat de resultaten van EBZld in 2025 zijn.

In de strategische agenda staat daarnaast specifiek dat er een impuls wordt gegeven aan het omscholen van werkzoekende. Er staat niet beschreven hoe dit vervolgens wordt gedaan.

Zeeland in Stroomversnelling 2.0.

Wat: de regiodeal waarin de samenwerking is belegd om een aantrekkelijk vestigingsklimaat in Zeeland te ontwikkelen.

Doel: een samenwerking in te richten dat het Investeringsprogramma Zeeland in Stroomversnelling 2.0 uitvoert.

Wie: onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Veelal in samenwerking met Economic Board.

Agenda: de samenwerking is vormgegeven langs drie pijlers: 1) Kennis en innovatie, 2) Leefbaarheid en 3) Voorzieningen en bedrijven. Voor de scope van dit onderzoek is vooral de eerste pijler van belang. Deze pijler heeft als doel om het aanbod van trainingen, opleidingen en onderzoek aan te laten sluiten op de vraag uit de arbeidsmarkt. Daarbij is er een specifieke focus op Bèta-studies, water/deltatechnologie, energie en food/biobased. Er vallen vier projecten onder deze pijler: A) de subsidieregeling Zeeland in Stroomversnelling dat per jaar tien structuurversterkende initiatieven ondersteunt. B) de innovatieve hotspot voor Zeeland in Dockwize (toelichting volgt verder hieronder), C) UCR Engineering and Innovation Department als onderdeel van Campus Zeeland (toelichting volgt verder hieronder), en D) Samenwerken in de Groene Delta door versterken van onderwijs (toelichting volgt verder hieronder).

Campus Zeeland

Wat: een triple helix samenwerkingsverband dat zich richt op Onderwijs & Onderzoek, Bèta Campus en Kennis & Innovatienetwerkendrie in de sectoren: water, energie, voedsel en overige belangrijke economische sectoren.

Doel: onderwijs op alle niveaus in Zeeland te versterken door een sterke koppeling tussen onderwijs en bedrijfsleven te verzorgen.

Wie: sleutelpersonen namens overheden, kennisinstellingen, Zeeuwse werkgevers en onderwijsinstellingen. Daarnaast vindt afstemming plaats met Economische Impuls Zeeland, Gemeente Middelburg, Provincie Zeeland, VNO/NCW BrabantZeeland, Scalda, HZ en UCR.

Structuur: er is een triple helix stuurgroep dat de strategie en bestuurlijke samenhang bewaakt. Ook is er een Achterbanoverleg waarin afstemming plaatsvindt en een communicatieoverleg dat maandelijks bijeenkomt om de gezamenlijke communicatie te bespreken met de communicatieadviseurs van UCR, HZ, Scalda, Provincie, VNO/NCW, de grote gemeenten, Impuls, Dockwize en HZ Nexus. De uitvoering van het programma wordt verzorgd door een kernteam.

Agenda: De campus Zeeland werkt aan de hand van drie pijlers die worden vertaald naar concrete projecten:

1. De **Beta Campus** is opgebouwd in vier fasen. De eerste fase is de ontwikkeling van een Joint Research Center. Een onderzoekslaboratorium met als doel om de samenwerking met onderzoek, studenten en bedrijfsleven te intensiveren. De tweede fase is de ontwikkeling van engineering en innovation departement binnen UCR. Binnen deze fase onderzoekt Scalda naar mogelijkheden voor crossovers tussen opleidingen in de groene sector en techniekopleidingen (zoals hierboven benoemd wordt dit programma o.a. gefinancierd door programma Zeeland in Stroomversnelling). De derde fase is het Samenwerkingsplatform Delta Vraagstukken waarin het Vlaamse en Nederlandse hoger onderwijs samen werkt op basis van een onderzoeksprogramma. De vierde fase is de ontwikkeling Data kenniscentrum. Deze fase heeft als doel om onderwijs verrijken met mbo, hbo en masteropleidingen en om topinstituut van onderzoek voor complexe vraagstukken op gebied van water, energie en voedsel te creëren. Scalda is hierbij betrokken.
2. **Kennis en innovatienetwerken** is een samenwerkingsverband van bedrijven, overheid en kennisinstellingen voor nieuwe initiatieven waar bedrijven mee voor uit kunnen. Een concreet voorbeeld hiervan is Automatische Inspectie en Reparatie van Turbinebladen (AIRTuB). Dit is een samenwerking tussen HZ, Scalda en bedrijven waarin studenten aan de slag zijn gegaan met het ontwerp en zijn weken bezig geweest met het engineeringplan voor het maken van een turbinebladsimulator.
3. **Onderzoek en Onderwijs** heeft als doel om de hele onderwijskolom en het aanbieden van unieke opleidingen het versterken. Scalda, HZ en UCR werken samen op gebied van energie. Een voorbeeld hiervan is project Winddock (toelichting volgt verder hieronder).

Overleg Zeeuwse Overheden (OZO)

Wat: een platform van de Zeeuwse overheden waarin samen wordt gewerkt op Zeeuws brede vraagstukken.

Doel: regionale opgave onder de aandacht te brengen in Den Haag en Brussel en hiervoor te lobbyen.

Wie: de 13 gemeenten, provincie en waterschap.

Structuur: er is een bestuurlijke kerngroep dat het dagelijks bestuur vormt. Zij worden ondersteund door het regiobureau Zeeland. Het OZO kent een themaoverleg Arbeidsmarkt en Participatie waarin de Zeeuwse bestuurders spreken over het bevorderen van de sociale kwaliteit in de Zeeuwse gemeenten.

Agenda: er wordt samengewerkt op basis van zeven thema's waaronder Arbeidsmarkt en Participatie. De Zeeuwse bestuurders spreken in het themaoverleg Arbeidsmarkt en participatie over het bevorderen van de sociale kwaliteit, waaronder de Zeeuwse arbeidsmarkt. In dit kader is er een aanvalsteam Arbeidsmarkt in het leven geroepen met als doel een toekomstbestendige arbeidsmarkt te realiseren. Het team gaat uit van de vraag van werkgevers en is georganiseerd om drie pijlers: 1) Iedereen doet mee: Zeeuwen voor Zeeuwse vacatures, 2) Samen de schouders eronder: werkenden zo goed mogelijk inzetten, en 3) Gebieds- en arbeidsmarketing: niet-Zeeuwen voor Zeeuwse vacatures. Elke pijler kent een primaire verantwoordelijken, de provincie of de centrumgemeente. Twee wekelijks komt het aanvalsteam bijeen om ontwikkelingen te delen, knelpunten te signaleren en initiatieven aan te jagen en te verbinden. Het aanvalsteam kent ook een bestuurlijk tactisch overleg met gedeputeerde, wethouder centrumgemeente.

HR-netwerk

Wat: digitaal kennisplatform van Zeeuwse werkgevers voor HR-vraagstukken.

Doel: samenwerken, kennis delen en elkaar helpen bij HR-vraagstukken, om uitdagingen op de Zeeuwse arbeidsmarkt aan te kunnen.

Wie: iedereen die betrokken is bij, of verantwoordelijk is voor HRM bij een werkgever die in Zeeland gevestigd is.

Structuur: een stichting met een kernteam van dit netwerk bestaat uit Zeeuwse werkgevers en wordt subsidieert door de provincie Zeeland.

Agenda: een online platform waar vragen over HR-vraagstukken gesteld kunnen worden en kennis wordt gedeeld. Ook worden er trainingen en bijeenkomsten georganiseerd. Het platform is branche overstijgend en niet bedoeld voor specifieke vacatures of werving- en selectieoproepen.

Impuls Zeeland

Wat: overkoepelend orgaan voor diverse (innovatieve) initiatieven en merken voor (innovatieve) ondernemers in Zeeland.

Doel: vergroten van de dynamiek van de Zeeuwse economie.

Wie: ABN AMRO, Gemeente Borsele, Gemeente Goes, Gemeente Hulst

Gemeente Kapelle, Gemeente Middelburg, Gemeente Noord-Beveland, Gemeente Reimerswaal

Gemeente Schouwen-Duiveland, Gemeente Sluis, Gemeente Terneuzen, Gemeente Tholen

Gemeente Veere, Gemeente Vlissingen, Provincie Zeeland, Rabobank en Zeeuwse zorginstellingen.

Structuur: de rechtsvorm is een NV onder leiding van een directeur. De NV kent een raad van commissarissen dat toezicht houdt op de directievoering van Impuls. Impuls wordt mede mogelijk gemaakt door de Provincie Zeeland.

Agenda: door op vernieuwende en verrassende wijze verbinden van mensen, van binnen en buiten Zeeland. Impuls stimuleert en faciliteert (kennis)economische ontwikkelingen in de meest brede zin van het woord. Dit wordt o.a. gedaan door initiatieven vanuit het bedrijfsleven en overheden te ondersteunen. Voorbeeld hiervan zijn verschillende fondsen die Impuls Zeeland beheert en biedt aan innovatieve ondernemers en de ondersteuning van bedrijven bij het vestigen of uitbreiden in Zeeland. Impuls financiert ook concrete projecten. Ze richten zich daarbij op projecten binnen circulaire economie & energietransitie, smart delta resources, logistiek maintainance & energie en vrijetijdseconomie.

Kenniscentrum Zeeuwse Samenleving

Wat: het kenniscentrum voert onderzoeken uit die actueel en relevant zijn voor Zeeland en signaleert thema's die van belang zijn.

Doel: door middel van kennis en verdieping bij te dragen aan de kwaliteit van leven in Zeeland.

Wie: onderdeel van de Hogeschool Zeeland.

Structuur: er is een kernteam van onderzoekers.

Agenda: samen met de Provincie Zeeland, arbeidsmarktregio Zeeland, UWV en HZ wordt gewerkt aan een centraal overzicht voor toegankelijke arbeidsmarktinformatie. HZ-Kenniscentrum Zeeuwse samenleving is de coördinator en het eerste aanspreekpunt binnen deze data-alliantie voor de Zeeuwse arbeidsmarkt. Naast deze coördinerende rol doet het kenniscentrum ook verdiepend arbeidsmarktonderzoek. Opdrachtgevers van het kenniscentrum zijn de provincie Zeeland en de arbeidsmarktregio Zeeland.

Zeeuwse vacaturebank

Wat: een online platform voor vacatures en stages.

Doel: vacatures, opdrachten en stageplaatsen op één centrale plek gratis vindbaar maken, met goede selectiemogelijkheden.

Wie: gemeenten, bedrijven en HZ Zeeland. Scaldia en Hoornbeeck zijn geen partner.

Structuur: een initiatief van de Zeeuwse connectie en de provincie Zeeland met verschillende partners.

Agenda: er is geen specifieke agenda. Werknemers kunnen een gratis account aanmaken en een jobalert zetten. Ook werkgevers kunnen gratis hun aanbod op het platform plaatsen. Intermediairs dienen per vacature een kleine bijdrage te plaatsen.

Deltaplan Zorg

Wat: bundelen van krachten door samen te werken in projecten en activiteiten in de zorg.

Doel: samen met diverse stakeholders te komen tot een integrale arbeidsmarktaanpak voor zorg en welzijn om de kloof tussen de arbeidsmarkt tussen zorg en aanbod met 50% te dichten.

Wie: netwerkwerkorganisatie waarin alle zorg- en welzijnsorganisaties zijn vertegenwoordigd en wordt samenwerkt met onderwijs en overheid.

Structuur: er is een stuurgroep met daarin bestuurders van deelnemende organisaties, inclusief onderwijsorganisaties. De stuurgroep stelt de strategische en implementatieplannen vast en monitort de voortgang. Via zorg ondersteunt de organisaties bij de uitvoering van het plan.

Agenda: er zijn vier programmalijnen 1) optimalisatie arbeidsmarkt, 2) onderwijsvernieuwing, 3) versterken netwerkzorg en innovatie en 4) HR samenwerking en harmonisatie. Binnen deze programmalijnen zijn verschillende projecten opgericht. Er wordt op de website een overzichtelijk

dashboard bijgehouden over de resultaten en hoe deze bereikt worden. In het Deltaplan worden de pijlers vertaald naar verschillende projecten. Voorbeeld hiervan is het Regionaal Strategisch Opleidingsplan dat een wendbaar onderwijssysteem wil creëren waarbij er een continuüm van opleidingen ontstaat van intieel opleidingen tot bij- en nascholingen. De werkgroep van dit project bestaat uit bedrijven, HZ, Scalda en Hoornbeeck College.

Werkleerbedrijf Goes

Wat: een stichting waarin studenten dienstverlening van het Hoornbeeck College stage kunnen lopen.

Doel: studenten een stageplaats te bieden en wijkbewoners te ondersteunen bij individuele hulpvragen

Wie: Hoornbeeck College

Structuur: het is een stichting met partners als het Oranjefonds, de gemeente Goes en regionale verschillende zorg- en welzijnsinstellingen.

Agenda: Docenten van het Hoornbeeck College begeleiden de stagiaires. De activiteiten worden uitgevoerd in samenspraak met verschillende zorg- en welzijnsinstellingen activiteiten.

Digital Health

Wat: een lab waarin geëxperimenteerd wordt met de toepassing van digitale technologie in de wereld van gezondheid en zorg.

Doel: kennis, praktijk en ondernemerschap samenbrengen.

Wie: initiatief van UCR en Roos Health BV.

Structuur: in de projecten wordt met verschillende partners (bedrijven) gewerkt.

Agenda: er wordt op projectbasis gewerkt aan concrete vraagstukken.

Zeeuws bestuurdersoverleg

Wat: een samenwerking tussen alle po, vo, mbo en hbo instellingen in Zeeland.

Doel: op Zeeland gericht kwalitatief goed, duurzaam en toekomstgericht onderwijs.

Wie: po, vo, mbo en hbo.

Structuur: er wordt samengewerkt in het Zeeuws Bestuurdersoverleg. Dit overleg vindt tweemaal per maand plaats en hierin worden actuele onderwerpen gedeeld, standpunten bepaald en de basis gelegd voor samenwerkingsinitiatieven. Daarnaast is er een directeurenplatform v(s)o waarin directieleden deelnemen en komen de bestuurders en directeuren van po en vo vier keer per jaar bijeen.

Agenda: de samenwerking richt zich o.a. op de Regionale aanpak personeelstekort onderwijs (RAP). In het plan is o.a. opgenomen dat er samen wordt gewerkt in het Dienstencentrum Onderwijs (DCO) Dit dat o.a. als doel om een effectief dienstencentrum te realiseren en kwalitatief hoogstaande, marktconforme dienstverlening te borgen. Concreet wordt dit bijvoorbeeld vertaald in ZeeProf, een professionaliseringsplatform voor Zeeuwse scholen in vo, mbo en hbo. Een ander initiatief is het Samen Opleiden in de School (OIDS). Dit is een gezamenlijk traject van pabo en mbo om te buiten naar opleiden in school. Daarnaast zijn er ook andere initiatieven, zo wordt er eens per jaar de Zeeuwse Onderwijsdag georganiseerd en is er om het lesgeven in Zeeland te promoten een aparte website opgericht voor het werven, opleiden van studenten, zijinstromers, professionals en werkenden.

Huis van de Techniek

Wat: coördineert, regisseert en faciliteert in Zeeland de initiatieven die worden ontwikkeld om alle Zeeuwse leerlingen in het kader van hun loopbaanoriëntatie kennis te laten maken met de mogelijkheden die een keuze voor techniek voor hen kan betekenen.

Doel: stimuleren van kiezen, leren en werken in techniek in Zeeland.

Wie: VNO-NCW (Dow), HBO, VZG (Oosterschelde Regio), VNO-NCW (Koninklijke Hollestelle Groep), VNO-NCW (Vrienden van E&I), MBO (Scalda), PO (Albero Scholengroep) VO (Pontes Scholengroep), VZG (regio Zeeuws-Vlaanderen), VZG (regio Walcheren).

Structuur: een stichting waarbij het algemeen bestuur tweemaal per jaar bijeenkomt en het dagelijks bestuur eens per kwartaal. De dagelijkse sturing is in handen van de directie.

Agenda: in 2017 is het Techniekpact ontwikkeld met als doel samenhang van huidige projecten in kaart te brengen en te adviseren over hoe Zeeland in de toekomst kan beschikken over voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten, alles aangaande techniek. Het huis kent basisfunctionaliteiten waaronder bedrijfsbezoeken, gastlessen, busvervoer voor technische bedrijfs- en evenementbezoeken, techniekambassadeurs, uitbrengen van een glossy GirlsFuture, beroepsoriëntatie Techniek Zeeland, Techniek Zeeland en virtuele bedrijfsbezoeken. Het Huis van de Techniek krijgt voor het ontvangst subsidie van de Campus Zeeland.

Hospitality Pact

Wat: een manifest waarin partners zich committeren aan de uitgangspunten die zijn geformuleerd om de tekorten in de gasvrijheidsector aan te pakken.

Doel: realisatie van een duurzame arbeidsmarkt in de Zeeuwse gastvrijheidssector met goed werkgeverschap, een duurzame structurele onderwijsketen en nauwe samenwerking.

Wie: netwerksamenwerking met hierin vertegenwoordigd: Toeristisch Ondernemend Zeeland, HZ University of Applied Sciences, HZ Kenniscentrum Kusttoerisme, Scalda en Arbeidsmarktregio Zeeland.

Structuur: er wordt gewerkt met een stuurgroep, er is ook een kerngroep en er zijn werkgroep.

Agenda: het pact is vertaald naar een concreet projectplan met daarin twee actielijnen duurzaam werkgeverschap en Employer Branding. Deze actielijnen kennen verschillende concrete acties. Zo gaat het Scalda werkgeverssessies organiseren om te komen tot een Zeeuwse werkgeversbelofte. Ook worden er pilots georganiseerd om het gebied van employer branding en wordt er een kennisplatform ontwikkeld.

FoodDelta Zeeland

Wat: een innovatienetwerk van bedrijven, kennisinstellingen en overheden die werken aan innovatieprogramma's in de gehele voedselproducerende keten, van uitgangsmaterialen t/m de horeca.

Doel: het bevorderen van groei in productie, verwerking, handel en consumptie van foodproducten. Innovatief vermogen, toegevoegde waarde, duurzaamheid en samenwerking vormen de leidraad. Daarnaast wil de stichting (naams)bekendheid van producten van regionale herkomst en van de streek als product verkrijgen

Wie: van bedrijven, kennisinstellingen en overheden.

Structuur: is een stichting met een bestuur van bedrijven en HZ. De stichting wordt ondersteund door het bureau FDZ. Daarnaast zijn er verschillende strategische partners waaronder Scalda, HZ, provincie en zijn diverse bedrijven als deelnemer bestempeld.

Agenda: er wordt gewerkt op basis van een innovatieprogramma. Onder dit programma werd tot en met 2021 gewerkt aan het project onderwijsvernieuwing op VMBO-, MBO- en HBO-niveau. Met scholen en bedrijven werd in onderlinge samenwerking opleidingen op het gebied van agrifood en aquafood gemoderniseerd en ontwikkeld. Momenteel wordt er gewerkt aan een programma attracting young professionals 2022-2023. Hier ligt niet specifiek een rol voor het mbo/onderwijs in.

Zeeland Connect

Wat: een logistiek samenwerkingsverband tussen ondernemers, overheid en onderwijs.

Doel: de concurrentiekracht van logistiek in Zeeland te versterken door ondernemers, kennisinstellingen en overheden te verbinden, kennis te delen en samen te werken.

Wie: ondernemers, overheid en onderwijs.

Structuur: er is een stuurgroep bestaande uit bedrijven (waaronder Impuls), HZ en de provincie. Ook is er een kerngroep dat bestaat uit medewerkers van de strategische partners. Deze strategische partners zijn bedrijven, gemeenten en onderwijsinstellingen (waaronder Scalda). De programmamanager vormt de schakel tussen het kernteam en alle stakeholders.

Agenda: Zeeland Connect werkt op basis van een Visie en Actieplan Logistiek Zeeland 2019-2023. Hierin zijn vier actie lijnen geformuleerd: 1) Logistieke stromen en verbindingen 2) Zero Emissie Logistiek, 3) Digitalisering en Robotisering en 4) Connected & Autonoom Transport. Voor elk van de actielijnen is het belang voor Zeeland, de vraagstukken en de ambitie geformuleerd. Onder de eerste actielijn is opgenomen dat de slimmere processen, digitalisering en robotisering vragen om hoger opgeleiden mensen in het mbo en hbo. Onder de tweede pijler is het beoogde resultaat dat

mbo en hbo hun curriculum hebben ontwikkeld, zodat studenten voorbereid zijn op investerings-logistieke en onderhoudsvraagstukken bij de transitie naar Zero Emissie Logistiek. Onder de derde pijler is het beoogde resultaat dat binnen het curriculum van mbo en hbo opleidingen studenten kunnen experimenteren met het digitaliseren en robotiseren van logistieke processen in een onderwijsomgeving. Onder de vierde en laatste actielijn is het beoogde resultaat dat de kennisinstellingen investerings-, logistieke en onderhoudsvraagstukken van autonome voer- en vaartuigen hebben opgenomen in het curriculum voor opleidingen op mbo- en hbo-niveau.

Toeristisch Ondernemend Zeeland (TOZ)

Wat: een koepel van toeristische brancheorganisaties, Koninklijke Horeca Nederland, HISWA-RECRON, VeKaBo en Stichting Dagattracties Zeeland.

Doel: werkt aan diverse uitdagingen die binnen de sector spelen, namelijk de omgevingskwaliteit, arbeidsmarkt, imago van de sector, duurzaamheid en organisatiekracht.

Wie: ondernemers

Structuur: TOZ werkt nauw samen met Impuls Zeeland en HZ Kenniscentrum Kusttoerisme.

Dockwize

Wat: innovatiehotspot en biedt ondernemers in groepsstructuur diverse programma's aan.

Doel: broedplaats voor ideeën, waar startups een succesvolle start maken, onderwijs en bedrijfsleven samenkomen, innovatief ondernemerschap wordt aangejaagd en waar bedrijven klaargestoomd worden voor de toekomst.

Wie: initiatief van HZ, Impuls en provincie.

Structuur: er is een bestuur met vertegenwoordigers van Impuls, HZ en bedrijven. Er is een kernteam met medewerkers uit HZ en Impuls. Er zijn daarnaast ook verschillende partners uit het bedrijfsleven, overheid en onderwijs, waaronder Scalda. Er zijn verschillende bedrijven gevestigd in Dockwize.

Agenda: er worden programma's aangeboden voor studenten, startups en innovators. Daarnaast bieden ze huisvesting voor ondernemers, organiseren matchingevents en helpen bij financiering en de koppeling naar onderwijs en onderzoek.

WindDock

Wat: centrum voor innovatief Vakmanschap waarin diverse keuzemodules en trainingen worden ontwikkelen voor onder andere werken in de windsector.

Doel: studenten en volwassenen op te leiden in windenergie. Scalda verzorgt modules en trainingen voor technici in de windenergie.

Wie: initiatief van Scalda en 20 bedrijven.

Structuur: gefinancierd vanuit Zeeland in Stroomversnelling.

Agenda: de studieroute windenergie die bestaat uit meerdere keuzedelen. Op de school staat een volledig ingericht Windlab. Daarmee oefenen de experts in spe en leren ze storingen oplossen. Ook hbo-studenten kunnen op dat lab 'sleutelen'.

Annex 2: Respondenten en documenten

Gesproken netwerkpartners:

- Centrumgemeente
- Werkservicepunt
- S-BB
- VNO-NCW
- CNV
- FNV
- Campus Zeeland
- Economic Board
- Kenniscentrum kusttoerisme Zeeland
- Zeeuws bestuurdersoverleg Onderwijs
- UWV/leerwerkloket/RMT
- Kwartiermaker Leven Lang Ontwikkelen
- Klankbordgroep installatietechniek
- IW Brabant
- WIJ Techniek
- Scalda

Bestudeerde documenten:

- Websites van bovengenoemde netwerkpartners
- Actualisatie Zeeland in Stroomversnelling
- Analyse arbeidsmarktregio HZ
- Bestuurlijk platform Visserij
- Deltaplan arbeidsmarkt zorg & welzijn 2.0
- Hospitality Pact 2019
- Kerend tijd – Commissie Taskforce Zeeland
- Korte verkenning Zeeland
- Manifest hospitality pact
- Masterplan (visie) campus Zeeland
- Meerjarenagenda Aan de slag in Zeeland 2021-2025
- Mldterm Zeeland in stroomversnelling
- Uitvoeringsplan 2022, meerjarenagenda Aan de slag in Zeeland
- Notitie tweeën half jaar aanvalsplan arbeidsmarkt Zeeland
- Plan van aanpak Leven Lang Ontwikkelen Zeeland
- Plan van Aanpak ZMT
- Presentatie aan de slag in Zeeland, gemeenteraadsverkiezingen
- Projectplan subsidieaanvraag Human Capital Call
- RAP infographic + smartdoelstellingen
- RAP Plan van aanpak
- Regio deal Zeeland
- Regio in beeld UWV
- Regionale maandcijfers arbeidsmarktinformatie Zeeland januari
- Roadmap Nederland MBO Hospitality
- Statuten Huis van de techniek
- Strategische agenda Economic Board Zeeland
- Techniekpact Zeeland
- Visiedocument Zeeland Connect
- Zeeland in Stroomversnelling
- Zeeuwen zelf aan zet 2019



Bijlage C

Samenwerking leren en werken in Zuid-Limburg

2 september 2022

Colofon

Titel: Samenwerking leren en werken in Zuid-Limburg

Auteurs: Henk Bakker, PROOF Adviseurs
Susanne de Zwart, Berenschot
Lianneke den Toom, PROOF Adviseurs
Thijs van den Berg, Berenschot

Datum: 2 september 2022

Uitgegeven door PROOF Adviseurs en Berenschot, in opdracht van de CMMBO.

Inhoud

1.	Inleiding.....	4
1.1.	Context	4
1.2.	Onderzoeksaanpak	4
1.3.	Leeswijzer.....	5
2.	Schets regionale infrastructuur leren en werken.....	6
2.1.	Algemeen: kansen en uitdagingen	6
2.2.	Netwerkpartners leren en werken	8
2.3.	Samenwerkingsverbanden en agenda's	9
3.	Mbo in de regio	13
4.	Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners.....	16
5.	Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo.....	21
5.1.	Conclusies regionale samenwerking	21
5.2.	Analyse publieke waarde mbo	22
	Annex 1: Overzicht voorbeelden samenwerking	26
	Annex 2: Respondenten en documenten	31

1. Inleiding

1.1. Context

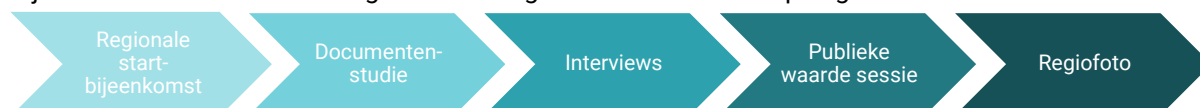
De Commissie Macrodoelmatigheid mbo heeft PROOF Adviseurs en Berenschot gevraagd om in drie regio's kwalitatief onderzoek uit te voeren naar de regionale samenwerking ten behoeve van leren en werken. Het gaat om de arbeidsmarktregio's Achterhoek, Zeeland en Zuid-Limburg. Er is daarbij gevraagd om specifiek aandacht te hebben voor de uitdagingen waar inwoners en bedrijven voor staan. Op dit moment gaat het onder andere om personeelstekorten en vraagstukken op het vlak van Leven Lang Ontwikkelen. Centrale vraag hierbij is in hoeverre de netwerkpartners leren en werken ervoor zorgen dat er gezamenlijk gewerkt wordt aan een passend aanbod bij de vraagstukken in de regio. Hoe wordt er bijvoorbeeld voor gezorgd dat de vraag van inwoners en bedrijven goed in beeld is? Hoe wordt ervoor gezorgd dat het aanbod daarop aansluit en ook wordt gevonden? Daarbij gaat het om (gezamenlijke) dienstverlening van de netwerkpartners in het algemeen en in het bijzonder om de rol en het aanbod van het mbo binnen die samenwerking.

Deze rapportage bevat een foto van de samenwerking in Zuid-Limburg. Daarbij is er gekeken naar de samenwerking op bestuurlijk (strategisch) niveau en ook naar de wijze waarop deze is doorvertaald (tactisch niveau) naar concrete dienstverlening en de uitvoering (operationeel niveau). Op bestuurlijk niveau staat centraal hoe en waar wordt samengewerkt om in de regio goede gezamenlijke randvoorwaarden voor de concrete (gezamenlijk) dienstverlening te creëren. Ook is er gekeken naar de inzichten in de uitdagingen in de regio, hoe dit wordt geprioriteerd en welke agenda's, programma's en projecten hieruit volgen. Op tactisch niveau staat centraal hoe de strategie wordt vertaald naar het organiseren (inrichten) van de uitvoering van de bestuurlijke agenda's en afspraken naar de uitvoering (doelstellingen en organisatie van samenwerking). Op operationeel niveau staat centraal wat individuele inwoners en bedrijven concreet merken van de samenwerking en concrete dienstverlening om hun vraag te kennen en te bedienen.

Naast een algemene kwalitatieve analyse is er in Zuid-Limburg als voorbeeld specifiek ingezoomd op de sector techniek. Centraal hierin stond hoe er met en voor bedrijven en met branchevertegenwoordigers wordt samengewerkt in de techniek om te kunnen voldoen aan de (toekomstige) vraag van bedrijven, medewerkers, studenten en werkzoekenden.

1.2. Onderzoeksaanpak

Tijdens het onderzoek in de regio's is de volgende onderzoeksaanpak gehanteerd:



1. **Regionale startbijeenkomst mbo:** gesprek met bestuurders en staf van de betrokken mbo-instellingen. In dit geval VISTA college, Gilde Opleidingen en Yuverta. Dit gesprek was bedoeld om eerste beelden, verwachtingen en aandachtspunten vanuit het mbo op te halen en om praktische afspraken over het onderzoek te maken.
2. **Documentenstudie:** bestudering van relevante documenten, ontvangen van en via de geïnterviewde netwerkpartners en verzameld op basis van websearch. Zie de annex voor de door ons geraadpleegde documenten.
3. **Interviewronde:** gesprekken met sleutelpersonen aan de kant van de netwerkpartners leren en werken (vertegenwoordigers aan de kant van de triple helix stakeholders in de regio), inclusief focussector en samenwerkingsverbanden in de regio. De gesprekken vonden plaats op basis van een topic list waarbij zoveel mogelijk gecombineerde gesprekken met zowel het bestuurlijke, als tactische niveau plaatsvonden. Zie de annex voor de gesproken netwerkpartners.
4. **Publieke Waarde Sessie met het mbo:** reflectie met de regionale mbo-instellingen op de bevindingen uit de interviewronde en de bestudeerde documenten: in hoeverre worden deze herkend en hoe kijkt het mbo aan tegen de samenwerking leren en werken in de regio en de beschikbaarheid en de toegankelijkheid van het (onderwijs- en opleidingsaanbod) van het mbo in de regio? Daarbij is het Publieke Waarden Model (Moore, 1995 en 2013) toegepast.

5. **Opstellen regionale foto: feiten, percepties en analyse:** opstellen van deze regionale foto op basis van de uitgevoerde onderzoeksstappen.

1.3. Leeswijzer

De indeling van deze regiofoto is als volgt. In hoofdstuk twee staat de regionale infrastructuur leren en werken centraal. Hierin wordt beknopt de regionale infrastructuur beschreven (2.1), de belangrijkste netwerkpartners leren en werken (2.2) en de belangrijkste platforms, samenwerkingsverbanden en agenda's die we tegenkwamen (2.3). In hoofdstuk drie schetsen we kort het aanbod van VISTA college, Gilde Opleidingen en Yuverta College in Zuid-Limburg. In hoofdstuk vier beschrijven we vervolgens het functioneren in de praktijk van de samenwerking leren en werken, zoals de netwerkpartners die zelf ervaren. Tot slot bevat hoofdstuk vijf de conclusies ten aanzien van de samenwerking leren en werken in Zuid-Limburg, alsmede een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio.

2. Schets regionale infrastructuur leren en werken

In dit hoofdstuk wordt een schets gegeven van de infrastructuur in Zuid-Limburg op het gebied van leren en werken. We beginnen hierbij in paragraaf 2.1. met een kwantitatieve kijk op de regionale arbeidsmarkt. Deze paragraaf is gebaseerd op het kwantitatieve onderzoek 'Arbeidsmarktanalyse Zuid-Limburg - De arbeidsmarkt voor het mbo', dat onderzoeksbureau Panteia gelijktijdig (voorjaar 2022) in opdracht van de CMMBO uitvoerde. In paragraaf 2.2. beschrijven we welke netwerkpartners op gebied van leren en werken actief zijn in Zuid-Limburg en wat hun rol is. In de laatste paragraaf 2.3. van dit hoofdstuk beschrijven we de belangrijkste samenwerkingsverbanden en agenda's waarin de netwerkpartners in Zuid-Limburg samenwerken.

2.1. Algemeen: kansen en uitdagingen

Huidige arbeidsmarkt in Zuid-Limburg

Volgens Panteia is het totale aantal arbeidsplaatsen in Zuid-Limburg in vier jaar met 5,2% toegenomen. Van 267.751 arbeidsplaatsen in 2016 naar 281.643 plaatsen in 2020. De twee sectoren met het grootste aantal arbeidsplaatsen in de regio zijn zorg (14%) en detailhandel (12%). Op gepaste afstand volgen onderwijs en specialistische zakelijke dienstverlening (beiden 7%). De sectoren die de laatste jaren de hardste groei hebben doorgemaakt zijn de metaalindustrie (toename van 31%) en informatie & communicatie (18%). Op dit moment staan de meeste vacatures open voor de klasse 'technische beroepen', gevolgd door 'bedrijfseconomische en administratieve beroepen', 'transport en logistiek' en 'dienstverlenende beroepen'. Met name het aantal vacatures voor technische beroepen is enorm gegroeid: In twee kwartalen is het aantal vacatures voor technisch personeel gegroeid van 1.700 naar 2.900.

De cijfers

Inwoners (2021):	299.296
Beroepsbevolking (2020):	159.000
Potentiële beroepsbevolking (2020):	225.000
Niet-beroepsbevolking (2020):	66.000
Arbeidsplaatsen (2020):	144.359

Het gemiddelde groeipercentage van de bevolking in Zuid-Limburg in 2021 is -0,49%. Dit ligt onder het Nederlands gemiddelde groeipercentage van 0,39%. Qua verdeling van leeftijd is vooral de groep van 30- tot 40-jarigen en 0- tot 10-jarigen een stuk kleiner geworden. De groepen 60- tot 70-jarigen en 70-plussers zijn daarentegen flink gegroeid, er is dus sprake van vergrijzing.

Vacatures

Net als in de rest van Nederland neemt het aantal vacatures in Zuid-Limburg in 2021 aanzienlijk toe. Achtergrond is in de eerste plaats het verdwijnen van de lockdowns. Vooral in de sectoren, die min of meer op slot zaten en waar personeel is ontslagen, is sprake van een toename. Dit komt ook, omdat werkenden die inmiddels in een andere sector emplooi hebben gevonden, lang niet altijd terug willen keren naar de sector waar ze eerder werkten. Daarnaast speelt een rol dat door de steunmaatregelen de covidcrisis relatief weinig invloed heeft gehad op de arbeidsmarkt. De krapte die er in 2019 al bestond, is eigenlijk in de jaren erna blijven bestaan en is vervolgens toen de samenleving weer openging, verder toegenomen. Omdat vervolgens veel werkenden de kans kregen op een andere, betere (of althans vanuit het perspectief van de personen in kwestie op dat moment, beter) baan, is de dynamiek op de arbeidsmarkt flink toegenomen. Want voor de vrijgekomen baan wordt ook weer een vacature gezet en mogelijk ook weer één voor de baan die vervolgens vrijkomt wanneer de tweede vacature door een werkende wordt ingevuld. Al met al uit zich deze ontwikkeling in een groot aantal vacatures. In sectoren als horeca, retail en toerisme loopt het aantal vacatures ook op omdat de voorheen in de betreffende functies werkende personen vaak een baan in een andere sector hebben gevonden en niet terugkeren. De tekorten die er al langer waren, nemen daardoor zeker vanuit het perspectief van werkgevers, grote proporties aan. Dit speelt in sectoren als de techniek en de logistiek, maar toch ook voor administratieve functies en in de retail. In de zorg ligt het aantal vacaturemeldingen relatief laag, maar dat komt mogelijk juist doordat men het te druk had om vacatures te zetten ofwel omdat men er toch geen heil in zag. Punt is natuurlijk dat je voor veel zorgvacatures een bepaald diploma nodig hebt. Gekwalificeerd personeel is schaars en voordat je nieuw personeel hebt opgeleid, gaat daar de nodige tijd overheen. Acute problemen moet je daarom binnen de instelling oplossen.

De verschillende ontwikkelingen wijzen er volgens Panteia op dat de vraag naar arbeid de komende periode niet snel zal afnemen. Zelfs als groei van de inflatie en de ontwikkelingen in Europa inderdaad

tot een recessie leiden, blijven er veel vacatures. Nu de banencarroussel eenmaal op gang is gebracht, zal deze niet snel ophouden.

Arbeidsaanbod

Het arbeidsaanbod is onvoldoende om al deze vacatures te vervullen. Er zijn steeds minder werkloze werkzoekenden beschikbaar, vrouwen zijn vaak al heringetreden en, zelfs met de komst van de nodige Oekraïners, kunnen arbeidsmigranten niet alle gaten opvullen. Door doorschuifeffecten komen er ook veel vacatures voor BOL-schoolverlaters, terwijl het overgrote deel van de BBL'ers gewoon bij de werkgever kan blijven, als ze al niet door een concurrent worden 'weggekocht'. Van de BOL-gediplomeerden leert ook nog eens een aanzienlijk deel door, in het hbo of op een hoger mbo-niveau. Dit is bij de BBL in beperktere mate het geval. Die komen derhalve niet beschikbaar op de arbeidsmarkt. Wie uiteindelijk het hbo-diploma haalt, kan trouwens in bijna alle gevallen ook snel een baan vinden. De gediplomeerde uitstroom uit het onbekostigd onderwijs is relatief gering van omvang en betreft vaak reeds werkenden. De pendelbewegingen van de mbo-studenten wijzen er verder ook niet op dat er veel gediplomeerden vanuit andere regio's voor de Zuid-Limburgse arbeidsmarkt beschikbaar zijn of komen.

Duiding: kwantitatieve en kwalitatieve tekorten en doelgroepen binnen het arbeidsaanbod

Confrontatie van de vraag en aanbod op de huidige arbeidsmarkt door Panteia levert het beeld op dat het over de gehele linie van de arbeidsmarkt krap of soms zelfs zeer krap is. Bij sommige beroepsgroepen zitten de tekorten vooral op hoger onderwijsniveau (ICT'ers, juridische beroepen, finance, commercieel), maar in de techniek, logistiek en zorg is er ook al veel te weinig arbeidsaanbod in verhouding tot het aantal vacatures.

Op de gehele arbeidsmarkt neemt de krapte toe en die wordt bij ongewijzigde omstandigheden alleen maar groter, niet zozeer door bevolkingskrimp als wel door de vergrijzing. In de zorg ontstaan daardoor forse tekorten, in de techniek en logistiek waren die tekorten er al en die nemen alleen maar verder toe. Het tekort aan arbeidskrachten zet een rem op de economische ontwikkeling en bedreigt maatschappelijke voorzieningen. Dit leidt tot een negatief pendelsaldo. Ook trekken de nodige afgestudeerden van het hbo en wo weg uit de regio.

Uit de analyse van Panteia blijkt dat het mbo in Zuid-Limburg al veel opleidt voor de sectoren met de grootste arbeidsmarkttekorten (en daarnaast voor andere sectoren met veel vacatures). Het is vooral zaak ervoor zorg te dragen dat deze opleidingen blijven bestaan.

Het is niet mogelijk om het aanbod op de arbeidsmarkt aanzienlijk te vergroten door grote aantallen studenten naar een andere opleiding te leiden. Van de werklozen zijn steeds meer degenen met een aanzienlijke afstand tot de arbeidsmarkt over. Vrouwen werken meestal (parttime) door wanneer er kinderen komen.

Uitdagingen op het vlak van scholing, om- en bijscholing en wendbaarheid

Met het vizier op de toekomst is in Zuid-Limburg te verwachten dat een aantal ontwikkelingen zich verder door zullen zetten. Zo is er een steeds grotere mate van verdienstelijking van de economie te zien, wat ervoor zorgt dat werk verschuift vanuit de industrie en (krimpende) landbouw. Verder is er een steeds grotere mate van robotisering waar te nemen in de landbouwsector, maakindustrie en de zorg. Qua economische sectorale ontwikkeling ontwikkelt met name de metaalnijverheid en metaalektro zich voorspoedig in de regio en wordt hier in de toekomst dus extra behoefte aan goede arbeidskrachten verwacht. In algemene zin wordt in de bestaande kwantitatieve prognoses van Panteia verwacht dat met name de sectoren zorg, handel, techniek en beveiliging zich de komende jaren tot de grootste tekortsectoren zullen ontwikkelen.

Economische ontwikkelingen

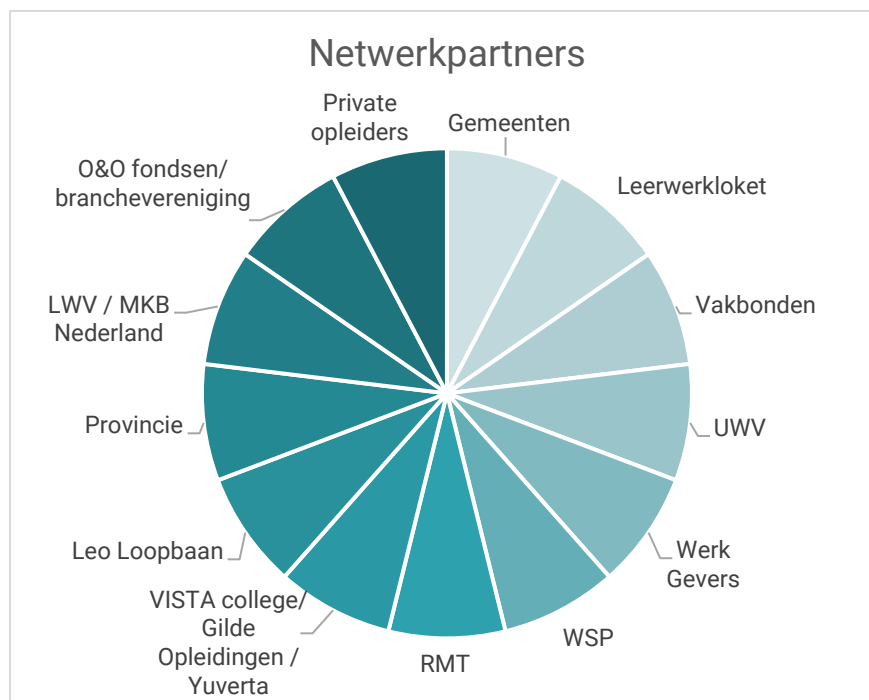
Economisch gezien wordt door de provincie Limburg in samenwerking met onder andere de Universiteit Maastricht ingezet op de vijf belangrijke transitieopgaven: de energietransitie (van fossiele brandstoffen naar volledig duurzame energiesystemen), voeding (gezonde voeding en de transitie naar alternatieve eiwitbronnen), circulariteit (korte kringlopen vanuit een duurzame gesloten levenscyclus van producten en materialen), gezondheid (nieuwe methoden en technieken, van genezing en zorg naar preventie) en digitalisering (het versnellen van innovaties met slim en verantwoord gebruik van data).

Concreet is het bijvoorbeeld voor het behoud van werkgelegenheid in Zuid-Limburg essentieel dat Chemelot (32.000 directe en indirecte banen, 5 mld bruto regionaal product (BRP) en daarmee een kwart van BRP Zuid-Limburg) zich ontwikkelt tot een concurrerende Circulair Hub. Hiervoor zullen de komende tien jaar circa 15.000 tot 20.000 nieuwe banen in de circulaire economie moeten worden ingevuld. Dit kan niet zonder aantrekken van buitenlandse werknemers, maar ook een sterke opleidingsstructuur zal hiervoor benodigd zijn.

Verder wordt er op het gebied van de energietransitie met name binnen de gebouwde omgeving ingezet op energiebesparing om het landschap van Zuid-Limburg te beschermen. Deze opgave maakt integraal onderdeel uit van de stedelijke transformatie om te komen tot gezonde en sterke steden, waarbij tevens zoveel mogelijk locaties voor zonne-energie (daken) en windenergie worden gezocht. Om deze opgaves te kunnen bewerkstelligen zullen er voldoende technische mensen moeten zijn.

2.2. Netwerkpartners leren en werken

Bij de samenwerking op het terrein van leren en werken is een groot aantal spelers aan de kant van de triple helix partners betrokken: de overheden, (vertegenwoordigers van) bedrijven en werknemers en onderwijsinstellingen.



Zij werken samen als **arbeidsmarktregio**, waarvan er 35 in Nederland zijn. De arbeidsmarktregio Zuid-Limburg bestaat uit de gemeenten Beek, Beekdaelen, Brunssum, Eijsden-Margraten, Gulpen-Wittern, Heerlen, Kerkrade, Landgraaf, Maastricht, Meerssen, Simpelveld, Sittard-Geleen, Stein, Vaals, Valkenburg aan de Geul, Voerendaal.

De gemeente Heerlen is de **centrumgemeente** van de arbeidsmarktregio en heeft daarmee specifieke taken en verantwoordelijkheden

als het gaat om de coördinatie van het arbeidsmarktbeleid. De gemeenten bedienen hun werkloze/werkzoekende inwoners (uitkering en (re-)integratie) en hebben taken op het terrein van de Participatiewet.

De **provincie Limburg** vervult aanvullend op het terrein van arbeidsmarkt en economie een rol. De provincie initieert, faciliteert en stimuleert in Limburg actief de regionale samenwerking en samenhang.

Er zijn binnen de regio verschillende sociale diensten en werkbedrijven, rondom Maastricht is dit bijvoorbeeld **Sociale Zaken Maastricht Heuvelland**, voor Sittard-Geleen en omgeving is dit **Vidar**. Vidar is onder andere verantwoordelijk voor de Participatiewet en inburgering, daarnaast hebben zij een Jongerenloket, waar jongeren met hun vragen en voor werk en inkomen ondersteuning terecht kunnen.

UWV doet hetzelfde als het gaat om werkzoekenden met een uitkering op basis van de werknemersverzekeringen (WW, WIA) en biedt daarnaast basisdienstverlening op het terrein van de arbeidsmarkt voor alle inwoners.

Evenals in de andere regio's kent Zuid-Limburg verschillende **WerkgeversServicepunten** van gemeenten en UWV. In de regio zijn dit er vier, verdeeld over vier kleinere subregio's. Om overlap te

voorkomen richten deze zich op verschillende economische sectoren. Deze punten fungeren met name als plaatsingsbureau voor werkloos werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Het mbo en het bedrijfsleven werken samen binnen **SBB** (Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven). SBB erkent en begeleidt leerbedrijven in het kader van de beroepspraktijkvorming (kwalificatiestructuur). In elke sector werkt SBB aan voldoende stages en leerbanen. Van vmbo-leerling tot mbo-student, van werkende tot werkzoekende. SBB levert ook stage- en arbeidsmarktinformatie.

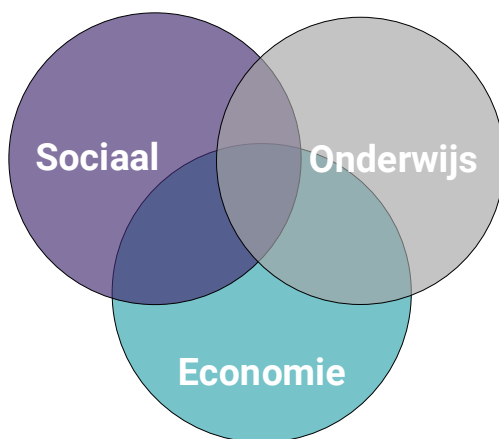
Bedrijven zijn ook in Limburg op tal van manieren georganiseerd. Onder andere zijn zij vertegenwoordigd door de Limburgse tak van VNO-NCW (**Limburgse Werkgeversvereniging, LWV**) en **MKB Limburg**, maar specifieke branches werken ook samen binnen hun **O&O-fondsen**, samenwerkende werkgevers zoals Bouwmensen, IW Zuidoost en Colland) en **brancheverenigingen** (zoals **FME**, de **Metaalunie** en de **Limburgse Land- en Tuinbouwbond**).

Daarnaast zijn aan de kant van sociale partners uiteraard de vakbonden actief, met als belangrijkste vertegenwoordigers **FNV** en **CNV**. Ook zij participeren steeds meer binnen de diverse, in paragraaf 2.3 genoemde samenwerkingsverbanden en platforms. Zowel FNV, als CNV, bieden als nieuwe werknemersservices ook zelf loopbaanadvies aan.

Op gebied van onderwijs kent Zuid-Limburg de mbo-instellingen **VISTA college**, **Gilde Opleidingen en Yuverta**. Meer informatie over de visie en positie van het mbo is te lezen in hoofdstuk 3. Daarnaast kent Zuid-Limburg **Zuyd Hogeschool**, **Universiteit Maastricht**, **Open Universiteit** en **Fontys**. Naast het bekostigde onderwijs zijn er ook de vele **private aanbieders** van onderwijs, opleidingen en cursussen (al dan niet aangesloten bij de Nederlandse Raad voor Training en Opleiding (NRTO)).

2.3. Samenwerkingsverbanden en agenda's

Partners in de arbeidsmarktregio hebben de verantwoordelijkheid om de vraag en behoefte van inwoners en bedrijven zo goed mogelijk te kennen, daar een passend aanbod voor te hebben of te ontwikkelen en dat actief aan te bieden.



In de vorige paragraaf is een overzicht gegeven van belangrijke spelers aan de kant van de triple helix partners in Zuid-Limburg, alsmede de focus van hun rol en dienstverlening. Deze verschillen, al naar gelang het domein waarop de spelers actief zijn. We onderscheiden een drietal dimensies of domeinen: de arbeidsmarktregio (**sociaal domein, participatie**), het **onderwijs** en de **economie**. De partners op de verschillende domeinen bedienen ieder vanuit hun eigen verantwoordelijkheid inwoners en/of bedrijven.

Iedere organisatie is naast samen ook individueel aan de slag met zijn eigen taken en dienstverlening. Sommigen met het zwaartepunt in de economie, anderen op sociaal terrein en weer anderen hebben een primaire

onderwijsrol. Dit betekent dat organisaties uit de verschillende domeinen logischerwijs niet op alle vlakken zien en weten wat andere organisaties in hun primaire processen en dienstverlening allemaal doen. Waar er overlap is in de dienstverlening van de triple helix partners, noemen we dat in dit verband integraal. Zo wordt er samengewerkt in 'regionale ecosystemen', met regionale bedrijven, overheden en kennis- en onderwijsinstellingen. Deze raken een groot aantal beleidsdomeinen en samenwerkingspartners.

Andere samenwerkingsverbanden zijn bijvoorbeeld tussen verschillende onderwijsorganisaties onderling of tussen werkgevers en sociale organisaties of tussen werkgevers en onderwijs gezamenlijk (bilaterale samenwerking onderwijs-bedrijfsleven, bijvoorbeeld via BBL en via overleggen met sectoren en branches).

De hierna kort beschreven initiatieven zijn qua breedte en 'multidisciplinariteit' verschillend en zijn dan ook meestal niet enkel gericht op het mbo.

In Zuid-Limburg zijn er voor wat betreft leren en werken op strategisch-bestuurlijk niveau twee tafels van centraal belang. De eerste tafel is de **Economische Samenwerking Zuid Limburg (ESZL)**. ESZL is een netwerkorganisatie die vanuit economisch oogpunt naar innovatie en onderwijs en arbeidsmarkt kijkt en op dit vlak het belangrijkste gremium voor agendabepaling in Zuid-Limburg. In deze samenwerking is de triple helix vertegenwoordigd: overheden en vertegenwoordigers van onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Inhoudelijk zijn er drie meerjarige programma's vastgesteld: Onderwijs & Arbeidsmarkt, MKB & Innovatie en Economie & Vestigingsklimaat. ESZL richt zich met name op de regionale agendavorming. Om deze agenda door te kunnen vertalen naar uitvoeringsprogramma's heeft de provincie de uitvoeringsorganisatie **LIOF** in het leven geroepen. Ook is er een team van drie programmamangers die de coalities onder de verschillende programma's aanjagen om de opgaven om te zetten in acties.

Vanuit de landelijke Regiodeal-aanpak is in 2017 de **Regiodeal Parkstad** gesloten. Hierin werken Rijk, de provincie Limburg en de gemeenten in stadsregio Parkstad Limburg samen om de brede welvaart in het gebied te verbeteren. De samenwerking richt zich zowel op het verbeteren van de sociaal fysieke leefbaarheid als het versterken van de ruimtelijke en sociaaleconomische structuur. Onder deze twee sporen hangen vervolgens zes thema's waarop ingezet zal worden. Deze thema's zijn met name ingestoken vanuit economisch en sociaal perspectief.

De tweede centrale tafel voor leren en werken is de **Arbeidsmarktregio Zuid-Limburg**. Het belangrijkste strategische gremium vanuit de arbeidsmarkt/sociale kant. Hierbij zijn zestien gemeenten aangesloten, waaronder Maastricht, Heerlen en Sittard-Geleen. Het bestuur van de arbeidsmarktregio bestaat uit portefeuillehouders sociale zaken bij gemeenten, UWV, werkgevers, vakbonden en onderwijs. Recentelijk is het besluit genomen om ook SBB bestuurlijk formeel deel van het overleg te maken. Net zoals de ESZL heeft de arbeidsmarktregio alle drie de perspectieven aan tafel. Waar ESZL echter met name focust op de economische ontwikkeling van de regio, focust de arbeidsmarktregio zich op het bevorderen van werkgelegenheid en participatie en is het dus directer op de inwoner gericht.

In 2019 hebben de partners van de arbeidsmarktregio gezamenlijk de agenda **Perspectief op Werk Zuid-Limburg** opgesteld. Hierin wordt de ambitie uitgesproken om vraag en aanbod bij elkaar te brengen door het uitbreiden en benutten van doorlopende leerlijnen/routes. Deze leerlijnen/routes zijn zowel binnen de sectoren als intersectoraal en versterken de publiek-private samenwerking. Verder wordt uitgesproken meer te investeren in het bieden van maatwerk, gegeven de complexe doelgroep en de snel wijzigende marktomstandigheden.

Onder de arbeidsmarktregio functioneren vervolgens verschillende werktafels. Sinds de covidcrisis is één van deze werktafels de tafel crisisdienstverlening. De stuurgroep Crisisdienstverlening van de arbeidsmarktregio Zuid-Limburg volgt onder andere de voortgang van het naar aanleiding van de covidcrisis opgezette **Regionale Mobiliteitsteam (RMT)**. In het RMT hebben de centrumgemeenten, UWV, SBB, vakbonden, LWV en VISTA college zitting. Het RMT heeft een aanvullende rol (aanvullend op de reguliere dienstverlening) om inwoners aan het werk te helpen of om werkloosheid te voorkomen. Dit doen zij door in samenwerking onder andere extra begeleiding, loopbaanadvies en scholing te bieden.

Een andere werktafel vanuit de arbeidsmarktregio bestaat al veel langer: de stuurgroep Leerwerkloket. Het **Leerwerkloket** is het samenwerkingsverband tussen partijen die in de regio bij Leren en Werken betrokken zijn. Ook hier zijn alle perspectieven vertegenwoordigd, namelijk UWV, gemeenten, onderwijsinstellingen, SBB, kenniscentra en het bedrijfsleven. Gezamenlijk ontwikkelen zij activiteiten, arrangementen, producten en diensten die de aansluiting tussen opleidingen en arbeidsmarkt verbeteren. Inclusief loopbaanadvies. Ook staan de verschillende WerkgeversServicepunten in verbinding met het Leerwerkloket.

Om Leven Lang Ontwikkelen (LLO) te stimuleren is in de regio de coöperatie **Leo Loopbaan** opgericht. Leo Loopbaan is een online omgeving, die zowel diensten voor werknemers (o.a. loopbaancoaching en workshops) biedt, als voor werkgevers (ondersteuning bij HRM- en opleidingsbeleid). De coöperatie organiseert een brede samenwerking op de Limburgse arbeidsmarkt. De leden van coöperatie zijn de drie mbo-instellingen in Limburg, LWV, Baandomein, Provincie Limburg, UWV en Zorg aan Zet (een regionale arbeidsmarktorganisatie gericht op de zorg). Verder wordt er samenwerking gezocht met andere partners zoals de verschillende PPS-en, vakbonden, SBB, Zuyd Hogeschool en andere partners op het gebied van LLO.

Op uitvoeringsniveau is sinds kort een pilot met een Regionaal Werkcentrum: het **Werkcentrum Zuid-Limburg**. Het centrum is er voor iedereen in Zuid-Limburg met vragen op het gebied van beroeps- en studiekeuzes, scholing, loopbaan, mobiliteit en werk. Hierin werken de verschillende sociale partners samen om richting de inwoner als één loket te fungeren.

Tenslotte is er een **Programmateam arbeidsmarkt en onderwijs**. Ook hier komen signalen uit de verschillende beleidsgebieden samen.

Het onderwijs werkt onder andere samen binnen de **Educatieve Agenda Limburg (EAL)**, dit is een samenwerking tussen de Universiteit Maastricht, de Open Universiteit, Zuyd Hogeschool, Fontys Hogeschool, de Limburgse mbo-instellingen, schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs en de provincie Limburg. De EAL kent twee programmalijnen: doorstroom in het onderwijs in aansluiting op de arbeidsmarkt en het bevorderen van kansengelijkheid.

Verder is er door de mbo-instellingen in Limburg gezamenlijk de **MBO Limburg Vakmanschapsagenda 2030** opgesteld. Hierin wordt het doel gesteld dat in 2030 het mbo sterker opereert als onderdeel binnen een regionaal ecosysteem, waarin het mbo-partners in opleiden breed zijn. Om de wendbaarheid te vergroten is daarom de ambitie uitgesproken om te bewegen richting modulair en maatwerkonderwijs voor verschillende doelgroepen. Daarnaast wordt ingezet op het faciliteren van LLO voor iedereen, op basis van gepersonaliseerde leer- en ontwikkelpaden.

Ook bestaat binnen Zuid-Limburg de netwerkorganisatie **Baandomein**, deze richt zich specifiek op duurzame inzetbaarheid en intersectorale arbeidsmobiliteit. Het bestuur bestaat uit vertegenwoordigers van werkgevers uit verschillende sectoren en het onderwijs. Onder andere door het organiseren van workshops, netwerkevents en loopbaancoaching proberen zij inwoners van Zuid-Limburg te stimuleren regie op hun loopbaan te nemen.

Op bestuurlijk en beleidsniveau zijn er regionaal in de arbeidsmarktregio dus verschillende overleggen en agenda's die op verschillende manieren naar uitvoering vertaald worden. Met name vanuit het economische perspectief zijn er in de regio ook verschillende sectorspecifieke samenwerkingen ontstaan vanuit lokale behoeftes. Soms met financiële steun van de provincie en soms vanuit gezamenlijke financiering tussen bedrijfsleven en onderwijs. Op dit moment zijn er verschillende PPS-constructies in de regio in onder andere de techniek en bouw, logistiek, zorg, horeca, onderwijs en kinderopvang. Ter illustratie volgen hier een aantal voorbeelden.

In de brede technieksector is de **Techniekcoalitie Limburg** ontstaan. Hierin werken verschillende brancheorganisaties, O&O fondsen vanuit de technieksector samen met scholen en worden hierbij financieel gesteund door de provincie. Deze coalitie ondersteunt technische bedrijven in de regio met vraagstukken op het gebied van ontwikkeling en kennis en vaardigheden van medewerkers. Dit doen zij onder andere door op- en bijscholingstrajecten te faciliteren, maar ook door bijvoorbeeld het stimuleren van hybride leren en hybride praktijkopleiders.

Een ander voorbeeld van een PPS tussen onderwijs en bedrijfsleven is de **Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)**. Hier wordt onderwijs aangeboden in de context van de chemische praktijk in samenwerking tussen chemische bedrijven en mbo, hbo en wo. Het wordt gedragen door een aantal ondernemingen die hier opdrachten neerleggen. Het doel is om het chemisch onderwijs in de regio te verstevigen en beter aan te laten sluiten op de beroepspraktijk.

Een andere manier waarop sectorale PPS-en in Zuid-Limburg tot stand komen is via landelijke O&O fondsen of via opleidingsbedrijven zoals **IW Zuidoost** en **Bouwmensen Limburg**. Bedrijven binnen de installatiebranche en de bouw werken via deze organisaties samen met het mbo en leiden leerlingen op voor respectievelijk de installatiebranche en voor bouwberoepen. Dit gebeurt op meerdere locaties en met twee mbo-scholen. Daarnaast wordt er ook ingezet op LLO door scholing voor volwassenen met cursussen en trainingen en is er een gezamenlijke BOL-opleiding. Het ROC zorgt in de regel voor het theoriegedeelte en IW Zuidoost en Bouwmensen voor de praktijkles. Deze constructie bestaat al sinds de jaren negentig van de vorige eeuw en werkt nog steeds. De laatste jaren wordt er steeds meer gezamenlijk ontwikkeld en uitgevoerd.

Daarnaast zijn er in andere sectoren nog verschillende PPS-en actief zoals **Foodlab**, het **Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL)**, **Agroleeft**, **Zorg Techniek Limburg** en het **Centrum voor Logistiek Vakmanschap (CLV)**. Een iets uitgebreider overzicht met voorbeelden van sectorale publiek-private samenwerkingen is in de annex te vinden.

3. Mbo in de regio

In dit hoofdstuk zoomen we in op de mbo-instellingen in Zuid-Limburg. Dit wordt allereerst gedaan door een algemeen beeld te schetsen over de studenteaantallen. Vervolgens worden de visie, missie en opleidingsaanbod van zowel het VISTA college, als Gilde Opleidingen en Yuverta beschreven.

Aantal mbo studenten

In onderstaande tabel is het aantal studenten over de afgelopen jaren in Zuid-Limburg weergegeven.

Cohort	2017-2018		2018-2019		2019-2020		2020-2021		2021-2022	
BBL	2.740	20,2%	3.104	22,8%	3.468	25,0%	3.591	25,0%	3.654	26,2%
BOL	10.838	79,8%	10.511	77,2%	10.381	75,0%	10.599	75,0%	10.319	73,8%
Totaal	13.578	100,0%	13.615	100,0%	13.849	100,0%	14.078	100,0%	13.973	100,0%

Het aantal studenten in Zuid-Limburg dat een BBL- of BOL-opleiding ligt over de jaren tussen de 13.500 en 14.000 studenten. In bovenstaande tabel is goed zichtbaar dat het aantal BBL-studenten elk jaar toeneemt in verhouding tot de BOL-studenten, van 20% naar 26%.

Kijkend naar de verschillende sectoren is te zien dat het aantal studenten in de sectoren zorg, welzijn en sport (+533), handel (+60) en zakelijke dienstverlening en veiligheid (+50) is toegenomen en afgenomen in de sectoren mobiliteit, transport, logistiek en maritiem (-80), techniek en gebouwde omgeving (-59, hierin zijn de bedrijfsopleidingen niet meegenomen) en voedsel, groen en gastvrijheid (-55).

Hoewel de daling nog niet ingezet is, is verwachting echter dat het aantal mbo-studenten de komende jaren, op weg naar 2030, jaarlijks af gaat nemen.

VISTA college

Het VISTA college is verreweg de grootste aanbieder van mbo-onderwijs in de regio Zuid-Limburg. De visie van de instelling is om in samenwerking met bedrijven, maatschappelijke organisaties en gemeenten een regionaal dekkend maatwerkeraanbod van kwalitatief hoogwaardig middelbaar beroepsonderwijs, cursussen en educatie te bieden dat past bij iedere student, bij ieder bedrijf en bij de ontwikkeling van de regio.

Het wil dit bewerkstelligen door middel van meer flexibiliteit door bredere samenwerking, om zo de wendbare organisatie te zijn waarmee regionaal georiënteerd, gepersonaliseerd en vernieuwend onderwijs ontwikkeld kan worden. VISTA college gaat daartoe uit van een platte organisatie, waarbij veel verantwoordelijkheden dicht bij het primaire proces belegd worden, zodat onderwijsteams voldoende speelruimte hebben om mee te bewegen met hun werkveld en doelgroepen. Daarin wordt gewerkt vanuit een 'ecosysteembenadering': vanuit één netwerk waarbinnen - breed en per sector - aanwezige krachten in de regio op elkaar afgestemd worden om het totale systeem zo optimaal mogelijk te laten functioneren.

Het VISTA college wil de komende jaren sterker in gaan zetten op LLO. Dit wil het doen door de organisatievormen (publiek, privaat of combinatie) waarin LLO regionaal kan worden aangeboden uit te breiden en pilots voor LLO te stimuleren. Daarnaast wil het sterk inzetten op individuele en groepsgewijze maatwerktrajecten in samenwerking met het bedrijfsleven en op het uitbreiden van het netwerk voor LLO.

Het programma Onderwijsbouwstenen is bijvoorbeeld in gang gezet om toegankelijkheid van het onderwijs te vergroten via flexibele maatwerkopleidingen. Om aan te sluiten op voor- en vervolgopleidingen én op de arbeidsmarkt moeten onderwijsteams samen met het bedrijfsleven en collega-onderwijsinstellingen steeds meer een breed assortiment aan onderwijsbouwstenen (modules) ontwikkelen. Op basis van deze onderwijsbouwstenen stelt een docent een gepersonaliseerd leer- en ontwikkeltraject samen met de student op. Onder andere op deze manier wil het een duurzame bijdrage leveren aan het dichten van de kloof tussen het onderwijsaanbod en de vraag van de arbeidsmarkt om innovatief en wendbaar de toekomst vorm te kunnen geven. Er wordt hierin gewerkt met verschillende onderwijsarrangementen. Zoals bijvoorbeeld arrangementen met betrekking tot locatie (school, bedrijf of thuis), periodisering, certificering of diplomering, over leren of werken of lerend werken, maar ook andere begeleidingsvormen. Deze onderwijsarrangementen zijn juist ook bedoeld voor de kwetsbare doelgroepen om hun extra kansen te bieden door te participeren

in de maatschappij. Hiervoor wordt aangesloten bij verschillende initiatieven vanuit sociaaleconomisch domein als Leren en Werken, Voordeel en Vervolg en Perspectief op Werk.

Bij het VISTA college kunnen studenten terecht voor een mbo-opleiding van niveau 1 t/m 4 en het aanbod beslaat in ieder geval de thema's gebouwde omgeving, mechatronica, onderzoek & industrie, ICT, logistiek en zorg. Voor al deze sectoren kunnen mensen ook cursussen en trainingen volgen, praktijkverklaringen en mbo-certificaten halen en (onbekostigde) mbo-opleidingen volgen. Bijvoorbeeld algemene dagelijkse levensverrichtingen (ADL, cursus), praktijkverklaring procestechniek, koerier bestelauto (deelcertificaat mbo) en monteur elektrotechnische installaties (opleiding). VISTA college participeert actief in PPS-en en leidt vanuit daaruit studenten op. Ter illustratie zijn dat er voor de gebouwde omgeving ongeveer 650 studenten, voor onderzoek & industrie 850 studenten, ICT 700 studenten en mechatronica 650 studenten.

Gilde Opleidingen

Gilde Opleidingen heeft locaties in heel Limburg. In Zuid-Limburg gaat het om opleidingen in Sittard-Geleen en Nuth.

Gilde Opleidingen stelt zichzelf als belangrijkste doelstellingen:

- Vernieuwen en innoveren van het opleidingsaanbod, voor alle doelgroepen zowel regionaal als met een internationale en grensoverschrijdende dimensie;
- Investeren in samenwerking met de onderwijsketen van vo tot hbo, in Publiek-Private Samenwerking met regionale bedrijven en instellingen, en in de arbeidsmarktregio's met UWV, gemeenten en leerwerkloketten;
- Vormgeven van een structuurwijziging in de organisatie waarbij wordt gekoerst op een goede balans tussen visie en richting, eigenaarschap en verantwoordelijkheid.

Op het thema van LLO wil het doorgaan met het ontwikkelen van opleidingsmodules. Deze moeten zoveel mogelijk ontwikkeld worden door vakscholen in co-creatie met regionale bedrijven, instellingen en **Gilde Bedrijfsopleidingen (GBO)**. GBO is de LLO-tak van Gilde en heeft de ambitie zich verder door te ontwikkelen als intern en extern expertisecentrum voor LLO. Het is vooral gericht op techniek en zorg. Een van deze expertisegebieden is bijvoorbeeld het vormgeven van meer persoonlijke leer- en ontwikkelpaden voor volwassenen (inclusief erkenning, eenheden, certificering, bekostiging).

Gilde wil het opleidingsaanbod steeds meer gaan ontwikkelen én uitvoeren in nauwe samenwerking en co-creatie met het regionale bedrijfsleven en instellingen (publiek-privaat). Om hiermee een gezamenlijke opleidingsinfrastructuur te creëren waarin ieder profiteert van elkaars kennis, kunde en faciliteiten (meervoudig gebruik).

Daarnaast werkt Gilde in het sociaaleconomisch domein samen met provincie, gemeenten, UWV, WerkgeversServicepunten en SBB, om ervoor te zorgen dat voor iedereen in de regio het beroepsonderwijs toegankelijk én arbeidsrelevant is. Dit uit zich in een groeiend aantal allianties en concrete projecten waarbij zij met de partners ervoor zorgen dat jongeren en volwassenen (werknemers, werkzoekenden, zij-instromers en mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt) niet alleen toegang hebben tot goede opleidingsmogelijkheden, maar ook tot praktijksituaties en concrete kansen op de arbeidsmarkt. Ook in dit domein wil Gilde als volwaardige partner gaan optreden.

Yuverta

Yuverta is een groene mbo-instelling met 36 middelbare scholen en 20 mbo-locaties door een groot deel van Nederland en verzorgt jaarlijks voor duizenden professionals onderwijs, cursussen en trainingen. Yuverta is het AOC in de regio Zuid-Limburg. Het stelt zich als doel leerlingen, studenten en cursisten in voort te brengen die zich hun leven lang (door)ontwikkelen, maatschappelijk betrokken zijn en het belang begrijpen van duurzaamheid voor een toekomstbestendige wereld. Het positioneert zich in de regio als kwalitatief sterke kennisinstelling met betrekking tot klimaat, energie, water, voeding en welzijn van mens en dier.

Door middel van samenwerkingsverbanden, CIV's, hotspots en kenniscentra is het doel om nieuwe kennis te creëren en te investeren in zichtbare, aantrekkelijke en betekenisvolle beroepen in het blauw-groene domein.

Het mbo-aanbod in Heerlen beslaat in ieder geval de thema's 'Bloem', 'Dier', 'Groene leefomgeving', 'Handel' en 'Voeding' op de niveaus 1 t/m 4. In Limburg heeft Yuverta vier school locaties te weten in

Horst, Roermond, Nederweert (alleen vo) en Heerlen. Daarnaast biedt Yuverta LLO aan. Onder andere de kickstartmodule groene leefomgeving, gewasbescherming licentie, Nederlands Kettingzaag Certificaat (NKC) 1, 2, 3 en 4, basistraining bosmaaier (maaier en zagen) en een mbo Praktijkleerroute op maat.

De meest recente ontwikkeling voorziet in het inrichten van een Hotspot Biodiversiteit en Duurzame Leefomgeving in Heerlen met een doorlopende onderzoekslijn met Zuyd, HAS, PLX (Hasselt), UM en WUR met daarbij samenwerking op inhoud met VISTA college. Om echt impact te creëren is het nodig om gebiedsgericht samen te werken met onderwijs, bedrijfsleven en overheid, waarbij natuurherstel wordt gekoppeld aan andere maatschappelijke uitdagingen. Het gebied waarin de ecologische kansen en de economische uitdagingen samenkomen is Zuid-Limburg.

Private opleiders

Qua onbekostigde opleiders speelt onder andere '**GBT-opleidingen**' een rol in Zuid-Limburg. Deze opleider is door het ministerie van SZW geselecteerd als scholingspartner voor de subsidieregeling 'NL Leert Door'. Ook daar kan dus een groot aantal (gesubsidieerde) opleidingen en/of cursussen worden gevolgd. De trainingen zijn 90% van de tijd incompany. Daarnaast verzorgt ook het **NCOI** in Maastricht nog een significant aantal mbo-opleidingen. Het aantal studenten dat van daaruit doorstroomt naar de arbeidsmarkt is niet bekend, maar het gaat in totaal wel om 205 mbo-opleidingen, praktijkopleidingen en trainingen met een duur van 3 tot en met 27 maanden. Tenslotte heeft **RegioPlus** een belangrijke functie op het gebied van onderwijs in de sector Zorg en Welzijn. Bij dit samenwerkingsverband van regionale werkgeversorganisaties kunnen volwassenen op hun eigen tempo aanvullende cursussen en/of opleidingen volgen. De regionale afdeling van Zuid-Limburg is Zorg aan Zet, waar werkgevers en werknemers terecht kunnen voor diensten als arbeidsmarktinformatie, loopbaanadvies of advies over subsidiemogelijkheden.

4. Werking regionale infrastructuur volgens netwerkpartners

In dit hoofdstuk beschrijven we hoe de werking van de regionale infrastructuur door de netwerkpartners wordt ervaren. Hierbij beschrijven we eerst de algemene werking van de regionale infrastructuur waarna we als voorbeeld iets uitgebreider ingaan op de samenwerking rond de sector Techniek.

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

Hoe krijgen en houden partners in de Zuid-Limburg zicht op de uitdagingen waar de inwoners en bedrijven mee te maken hebben en krijgen? Dit vindt, aldus de netwerkpartners, op verschillende manieren plaats. Zo wordt de vraag gestructureerd op het regionale aggregatieniveau opgehaald door middel van data en analyses. Dit vindt plaats via cijfers en analyses van SBB, CBS en UWV, zoals Regio in Beeld. Dit is aangevuld met het dashboard ArbeidsmarktInZicht Limburg waar genoemde bronnen samenhangender en van analyses voorzien worden ontsloten.

Daarnaast komen er binnen vanuit de uitvoering van de verschillende organisaties klantsignalen binnen, zoals het Leerwerkloket, SBB, businessdevelopers en accountmanagers mbo, WerkgeversServicepunten, gemeenten en adviseurs van werkgeversorganisaties. Voor het ophalen van de vragen is zichtbaar dat accountmanagers SBB en WSP in contact met bedrijven steeds meer vanuit een bredere focus werken waarin ook aandacht wordt gegeven aan langere termijn ontwikkelingen als LLO en wordt geadviseerd over HR-beleid. Ook wordt aangegeven, dat in de uitvoering bij het ophalen van de vragen meer wordt samengewerkt tussen SBB, mbo, UWV en WerkgeversServicepunten.

Netwerkpartners zijn echter hier ook kritisch naar zichzelf en geven aan dat er in de uitvoering nog veel te weinig sprake is van breed vraag signaleren en ophalen voor de gezamenlijkheid en dat de betrokken organisaties nog te weinig afgestemd opereren. Daar laat de regio vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven kansen liggen.

Bestuurlijke agendavorming

In de afgelopen jaren is het gevoel van urgentie om samen te werken op de arbeidsmarkt volgens de netwerkpartners sterk toegenomen. Het netwerk realiseert zich dat overheid, bedrijfsleven en onderwijs elkaar nodig hebben om de uitdagingen in de regio te lijf te gaan.

Er zijn in Zuid-Limburg meerdere tafels waar de agenda('s) voor werken en leren worden bepaald. Onderwijs en arbeidsmarkt en LLO zijn onderdeel van veel van deze agenda's zoals de Regiodeals, de provinciale RES en de energietransities. Er zijn daarnaast ook verschillende samenwerkingen tussen de triple helix partners, zoals het eerder genoemde ESZL en de Arbeidsmarktregio Zuid-Limburg.

De keuzes die de netwerkpartners aan de verschillende tafels maken zijn afhankelijk van de urgentie, draagvlak en middelen. In de praktijk leidt dit veelal tot te weinig samenhang in de uitvoering. De netwerkpartners ervaren een te beperkte focus van de regio op de arbeidsmarkt uitdagingen van inwoners en bedrijven. De agendavorming in de regio wordt volgens de netwerkpartners mede gestimuleerd door (landelijke) publieke financiering vanuit regelingen en subsidies. Dit helpt om partijen versneld bij elkaar te krijgen, zoals bij de opzet van het RMT en NL Leert Door, dat in korte tijd tot stand is gebracht. Er zijn volgens het netwerk stappen gezet om de agenda's daarbij beter te verbinden. Een voorbeeld hiervan is dat de leden van ESZL nu ook deelnemen aan de overleggen van de arbeidsmarktregio. Daarnaast worden er momenteel binnen de economische samenwerking stappen gezet om meer vanuit de gezamenlijke opgave te redeneren in plaats van vanuit de losse projecten.

Er liggen veel kansen om veel sterker vanuit inwoners en bedrijven te denken. Er wordt, zo gaven partners binnen het RMT bijvoorbeeld aan, een gezamenlijke visie gemist. Een visie op hoe vanuit het perspectief van inwoners en bedrijven echt samen voor een goede benadering en goede gezamenlijke dienstverlening moet worden gezorgd. Er vinden op dit moment echter gezamenlijke reflectiebijeenkomsten plaats, die precies daarover gaan. Over de te aanbodgerichte en te gefragmenteerde aanpak. Het besef en de urgentie worden echter, zoals aangegeven, gevoeld en een meer integrale samenwerking staat daarom op de agenda.

Inrichting van de samenwerking

De netwerkpartners in Zuid-Limburg geven aan dat in principe de juiste partijen op beleids- en managementniveau om tafel zitten in de vele samenwerkingsverbanden. Waar nodig wordt de samenstelling bekeken en aangepast/aangevuld. Hiermee wordt volgens de partners benadrukt dat het bedienen van de vraag van inwoners en bedrijven een gezamenlijke opgave van de regio is. Er blijft volgens de netwerkpartners nog een groot verschil tussen de gremia die werken aan de sociale- en arbeidsmarktagenda enerzijds en de tafels die aan de slag zijn met de economische agenda anderzijds. Voor de economische kant zijn er vele projecten en initiatieven, veelal ook per branche of bedrijfsoort, opgezet waar de netwerkpartners positief over zijn (zie ook hieronder PPS). Namelijk als de branche zelf ook actief is, waardoor effectieve samenwerking aan bijvoorbeeld een hub, campus of gezamenlijke opleiding mogelijk is.

Over de samenwerking op de sociale- en arbeidsmarktagenda zijn de netwerkpartners echter, zoals bovenstaand toegelicht, kritischer. De vraag van inwoners en bedrijven staan daarbij nog te beperkt centraal. Organisaties hebben moeite om over hun eigen grenzen heen te kijken. Elke organisatie is anders ingericht en heeft zijn eigen belangen. Op dit moment zijn veel partners nog volop bezig met het bepalen van hun rol en positie in de samenwerking.

Wanneer er in de regio wordt samengewerkt op basis van nieuwe concrete projecten lukt het volgens de netwerkpartners over het algemeen om de juiste partijen bij elkaar te brengen. Het bij elkaar brengen van de verschillende (bestaande) agenda's en initiatieven lukt echter minder goed. Er is geen partij in de regio die het overzicht en de regie houdt. Dit zorgt er volgens de netwerkpartners voor dat de aanpak nog te versnipperd is. Een oorzaak hiervan wordt gezien in het feit dat in projecten niet de primaire processen van de verschillende organisaties worden betrokken en dus ernaast worden georganiseerd.

Projecten die vanuit kortlopende regelingen gefinancierd worden hebben het probleem dat het de vraag is of er doorgang kan blijven vinden als de financiering stopt. Het aan elkaar knopen van dit soort regelingen wordt daarom ook niet als efficiënt gezien. De samenwerking zal meer gebouwd moeten zijn op structureel wederzijds vertrouwen in plaats van de projectgelden. Dit wordt gezien als meest ingewikkeld, maar wel meest wenselijke scenario. Het wordt nog wel gezien als een proces om daar vanuit één boodschap samen te komen. Landelijk beleid, te verkokerd vanuit de verschillende ministeries, wordt in dit verband ook als een knelpunt ervaren. Tijdelijke gefragmenteerde voorwaarden en regelingen helpen niet als het gaat om soepel, integraal en structureel samenwerken aan leren en werken in de regio's. Er moet steeds weer in de regio organisatorisch en financieel gebundeld worden om werkbare arrangementen voor de langere termijn vorm te geven.

Een andere beperking bij de inrichting van de samenwerking is de versnippering bij sommige sectoren in het bedrijfsleven. De samenwerking tussen onderwijs en arbeidsmarkt komt volgens de netwerkpartijen bij sommige sectoren niet of nauwelijks tot stand. Dit is het geval bij opleidingen die acteren in een veld die geen daadwerkelijke sector vertegenwoordigen zoals de economische opleidingen, en niet of slecht georganiseerde MKB-bedrijven. Dat maakt samenwerking lastig, onder andere als het gaat om het formuleren van de vraag en het bijdragen aan een aanpak. Mede door de tekorten op de arbeidsmarkt worden ook de niet scholingsgerichte bedrijven zich echter volgens de geïnterviewden steeds meer bewust van het belang om te investeren in human capital.

Uitvoering

Door de netwerkpartners wordt de vertaalslag van strategie naar uitvoering als niet eenvoudig ervaren. Projecten worden nog te vaak aanbodgericht of geïsoleerd ontwikkeld, geredeneerd vanuit beschikbare middelen en taken. Volgens de netwerkpartners zouden, zoals eerder genoemd, de vragen vanuit inwoners en bedrijven centraler gesteld kunnen worden. Er zijn desalniettemin verschillende afzonderlijke projecten in de regio die succesvol zijn. De projecten die goed lopen, zoals RIF's, bieden de kans om LLO vragen in te brengen en op te halen. De uitdaging zit daarbij in het maken van een bredere doorvertaling.

In meerdere gesprekken is aangegeven dat de basis voor een goede gezamenlijke uitvoering ligt in elkaar beter leren kennen en weten wie wat te bieden heeft. Gezamenlijke taal vinden om echt goed samen te kunnen werken kost tijd en energie en afspraken op de langere termijn. Dit is sinds enige tijd goed opgepakt, mede door de samenwerking in RMT-verband.

Voor succesvolle uitvoering van regionale afspraken is een aantal randvoorwaarden van belang. Daarbij zijn lastige factoren bijvoorbeeld:

- Genoemde organisatiegraad van bedrijven zelf: belangrijk voor vraagarticulatie en vraagbundeling.
- Lange termijn financiering. De financiering van gemeenten/provincie is vaak beperkt tot een collegeperiode. Wanneer er voor langere termijn financiering is, is er meer zekerheid over de doorgang van een project en resultaten.
- Het onvoldoende in staat zijn om Participatiewet-klanten te ondersteunen en mobiliseren naar werk en/of opleiding.

Een voorbeeld hiervan is dat door het VISTA college op verzoek van de gemeenten een oriëntatietraject voor werkzoekenden ontwikkelde. Het mbo heeft hierin geïnvesteerd en toen het traject open werd gesteld kwamen er geen aanmeldingen.

Op gebied van communicatie liggen er in de uitvoering ook nog veel kansen. De netwerkpartners geven aan dat Leo Loopbaan niet voor niets is ontwikkeld, namelijk om het bereik onder inwoners en bedrijven en de aansluiting van het aanbod op de vraag te verbeteren.

Publiek-private samenwerking

Er is in Zuid-Limburg door het mbo en door bedrijven en sectoren geïnvesteerd in een aantal publiek-private samenwerkingen (pps-en) op het gebied van innovatie, leren en werken in verschillende sectoren. Het gaat dan om het opzetten van ecosystemen om gezamenlijk op te leiden en te innoveren. Deze werkwijze heeft een versnelling gekregen naar aanleiding van RIF aanvragen en worden nu - ook door nieuwe initiatieven zoals het Nationaal Groeifonds (PPS, LLO) en het Just Transition Fund steeds vaker met succes ingezet.

Er kan veel, binnen een bredere publiek-private samenwerking met een branche en breder PPS, aldus het VISTA college. Afspraken over een gezamenlijke inzet van kennis en tijd, ontschotten in de uitvoering, vertalen van 'maatwerkwenen' naar een duurzaam aanbod, het ontwikkelen van modulair, flexibel aanbod van verschillende niveaus en voor verschillende doelgroepen, in Zuid-Limburg is dat in een aantal gevallen al goed gelukt. Onder andere CHILL (Chemelot), Foodlab, het Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL), Agroleeft, Zorg Techniek Limburg en het Centrum voor Logistiek Vakmanschap (CLV).

Dit type lange termijn samenwerkingen komen het beste van de grond in branches die goed zijn georganiseerd en een sterke samenwerkingscultuur kennen. Deze samenwerking kent een sterke 'pull' factor vanuit bedrijven en komt daardoor volgens de netwerkpartners goed van de grond. De PPS-en zijn op dit moment vooral gericht op de hogere niveaus binnen bedrijven. Er wordt nu wel beoogd om via de goede samenwerking met bedrijven te zorgen dat zij ook studenten met bijvoorbeeld een mbo 2 niveau een plek bieden. Ook tussen de Mensontwikkelbedrijven in Zuid-Limburg en het mbo wordt er samen gewerkt.

Rol en positie mbo

Het Limburgse mbo heeft provincie-breed een gezamenlijke Agenda Vakmanschap 2030 opgesteld waarin een aantal basisdoelen zijn afgesproken over de publieke waarde van de gehele mbo onderwijs-infrastructuur (zie het volgende hoofdstuk). Daarnaast wordt tussen de mbo-instellingen provincie-breed afgestemd op het gebied van LLO in de coöperatie 'Leo Loopbaan' samen met de Provincie, UWV, Zorg aan Zet, Baandomein en LWV.

De netwerkpartners die we spraken in Zuid-Limburg hebben met name te maken met de grootste mbo-school in de regio het VISTA college. De netwerkpartners zijn positief over het VISTA college en met name over de energie die zij stoppen in het aansluiten bij alle samenwerkingsverbanden en de aansluiting die zij zoeken met het bedrijfsleven. Er wordt gezien dat VISTA het opleidingsaanbod goed aan wil laten sluiten op de veranderde arbeidsmarkt. Volgens de netwerkpartners heeft VISTA goede voelsprieten ontwikkeld in de arbeidsmarkt. VISTA ziet zichzelf ook als partner in de gehele regionale infrastructuur, in samenwerking en afstemming met Gilde Opleidingen, Yuverta, het hoger onderwijs. Hierbij is het voor hen belangrijk om partner op alle niveaus te zijn.

VISTA wordt ervaren als een partner aan wie een vraag altijd gesteld kan worden en er altijd wordt meegedacht. Daar waar mogelijk worden er ook (gezamenlijk) oplossingen gevonden. VISTA geeft

hierbij zelf aan dat ze mee willen bewegen met de arbeidsmarkt, maar niet in de stand kunnen staan van 'u vraagt wij draaien'. Er wordt geïnvesteerd in het goed duiden van de vraag, eventueel bundelen van de vraag en organiseren van passend aanbod, zo dicht mogelijk geïntegreerd in de bestaande infrastructuur en passend bij (de ambitie, en arbeidsmarktperspectief van) de student.

Een aandachtspunt voor het mbo volgens de netwerkpartners is dat de ondernemendheid en flexibiliteit nog niet in de gehele organisatie zichtbaar is. Volgens de netwerkpartners zijn nog niet alle docenten gewend of op dit moment in staat om mee te denken met de vertaling van vragen van bedrijven en inwoners. Het spreken van elkaars taal is dan van belang. De actieve inzet van VISTA in hybride docenten en businessdevelopers (uit het werkveld) kan hieraan een positieve bijdrage leveren.

Een ander aandachtspunt voor het mbo, dat door sommige netwerkpartners wordt genoemd, is dat het mbo vaak nog te gefocust is op het volgen van volledige opleidingen terwijl kleinere trajecten en praktijkcertificaten de drempel kunnen verlagen en soms ook voldoende zijn. Dit geldt dan met name voor kwetsbare doelgroep werkloos werkzoekenden met een Participatiewet uitkering.

Vanuit de netwerkpartners is er ook begrip dat het aanpassen van het aanbod van het mbo op de arbeidsmarkt tijd nodig heeft en dat daar ook keuzes voor moeten worden gemaakt. Ze zien dat dit achter de schermen veel van het mbo vraagt qua inrichting. Bij docenten, maar ook qua inschrijvingen en processen bijvoorbeeld.

SAMENWERKING TECHNIEK

Tegen de achtergrond van de uitdagingen, waar inwoners en bedrijven in Zuid-Limburg voor staan, is in de regio een aantal langdurige publiek private samenwerkingsconstructies opgezet waarbij de handen ineen zijn geslagen. Het mbo is hierbij zeer actief bij betrokken, als cocreator in plaats van volgend. Het gaat dan bijvoorbeeld om: de Techniekcoalitie Limburg, CHILL en circular HUB (chemie), Beyond (med tech), Centrum voor logistiek vakmanschap, de CIV gebouwde omgeving, CIV maak- en smart industry, CIV installatietechniek, CIV zorg-techniek Limburg en TOZL (samenwerking vmbo-mbo techniek).

Het VISTA college werkt (samen met vo, andere mbo en ho instellingen) intensief samen in dit type constructies. Voor de organisatie van het techniek onderwijs is de ambitie zoveel mogelijk te ontschotten, zodat het onderwijs matcht met de 'werelden van de techniek'. De praktijk. ontschotting zowel tussen de verschillende opleidingen, als tussen de verschillende niveaus en groepen studenten. Daarnaast wordt gestreefd naar een gezamenlijke infrastructuur voor bedrijven en onderwijs waar innovatie en opleiden bij elkaar komen. Bij infrastructuur wordt dan zowel gedacht aan de fysieke infrastructuur (gezamenlijke labs et cetera) als ook de kennisinfrastructuur (hybride docenten, gezamenlijke kennisontwikkeling, gezamenlijk opleiden. Deze bundeling op meerdere niveaus biedt meerwaarde en zorgt ook voor de organiseerbaarheid/betaalbaarheid van het techniekonderwijs.

Door het netwerk van bedrijven wordt ook gezien dat het aanbod van het mbo over de jaren flexibeler en meer modulair is geworden, ook daar waar in het verleden opleidingen zijn gestopt (zoals in de metaal, waar veel traditionele vakken zijn afgestoten). De samenwerking wordt als positief ervaren door de verschillende branches, met name in de branches waar de bedrijven vanuit de historie al veel samenwerken op het gebied van opleiden, zoals de samenwerking Installatietechniek en Bouwmensen. Zij kunnen door hun vraagbundeling en eigen investering sneller tot (door)ontwikkeling van opleidingen komen met het mbo. Dat geldt ook voor samenwerking bij de grotere bedrijven, zoals VDL en de CHILL campus bij Chemelot waar incompany een contextrijke leeromgeving wordt aangeboden.

Ook worden er krachten gebundeld met particuliere opleiders op specifieke opleidingen. De brancheorganisatie geven aan tevreden te zijn met de samenwerking tussen de mbo-scholen en met de vo-scholen. De infrastructuur nabij wordt belangrijk gevonden, om te voorkomen dat studenten naar België of Duitsland vertrekken voor een opleidingen en vervolgens niet terugkeren naar de regio. Tot slot wordt gezien dat het mbo altijd nog creatief moet zijn om de vraag van het bedrijfsleven te bedienen binnen de kaders van de wetgeving/bekostiging/kwaliteitszorg waar zij aan gebonden zijn.

5. Conclusies regionale samenwerking en analyse publieke waarde mbo

In dit hoofdstuk trekken we op basis van alle gevoerde gesprekken en de bestudeerde regionale documentatie een aantal conclusies over de samenwerking leren en werken in Zuid-Limburg (paragraaf 5.1).

Daarna volgt in paragraaf 5.2 een analyse van de publieke waarde van het mbo in deze regio, op basis van het Publieke Waarde Model van Moore (1995 en 2013).

5.1. Conclusies regionale samenwerking

Onze conclusies op basis van de alle input - voorzichtig op basis van de aard en omvang van het onderzoek - ten aanzien van de regionale samenwerking leren en werken in het algemeen in Zuid-Limburg zijn als volgt.

Agendavorming: bewustzijn belang strategische regio-brede aanpak

- In de afgelopen jaren is de urgentie om samen te werken op de arbeidsmarkt volgens de netwerkpartners sterk toegenomen. Het netwerk realiseert zich dat overheid, bedrijfsleven en onderwijs elkaar nodig hebben om de vraag te formuleren en te bedienen. Er is in Zuid-Limburg niet één tafel waar de agenda voor leren en ontwikkelen wordt bepaald. Er zijn verschillende samenwerkingen tussen de triple helix partners. Onderwijs en arbeidsmarkt is onderdeel van meerdere agenda's zoals de regiodeals, de provinciale RES en de energietransities.
- Op gebied van de sociale en economische kant van de arbeidsmarkt zijn er volgens het netwerk stappen gezet om de agenda's dichtbij elkaar te brengen en te verbinden. Daarnaast worden er momenteel binnen de economische samenwerking stappen gezet om meer vanuit de opgave te redeneren in plaats van de losse projecten. Er liggen hier nog kansen om nog meer vanuit inwoners en bedrijven te denken en hier vervolgens ook een doorvertaling naar te maken. Het vergezicht/visie waar de regio naar toe werkt wordt gemist.
- In de samenwerking op economische clusters en ecosystemen gaan de ontwikkelingen sneller. De inzet op dit type samenwerkingen tussen bedrijven, onderwijs en overheden worden gezien als structuurversterkend voor de economie. Altijd in combinatie met het op orde krijgen van de arbeidsmarkt en het aantrekken van talenten van buiten de regio. Dit werkt het beste bij sectoren die georganiseerd zijn en bereid zijn zelf ook te investeren op de langere termijn

Zicht op uitdagingen en ophalen van de (latente) vraag van inwoners en bedrijven

- Partners in Zuid-Limburg zorgen er via verschillende kanalen en bronnen voor dat ze de uitdagingen van inwoners en bedrijven in de regio zo goed mogelijk kennen. De vraag wordt gestructureerd op het regionale aggregatieniveau opgehaald door middel van data en analyses. Daar wordt op dit moment het dashboard ArbeidsmarktInZicht Limburg voor ingezet.
- Organisaties, zoals het Leerwerkloket, SBB, businessdevelopers/accountmanagers mbo, WerkgeversServicepunten, gemeenten en adviseurs van werkgeversorganisaties halen daarnaast vragen op van inwoners en bedrijven. Netwerkpartners zijn hier ook kritisch naar zichzelf en zien dat het gezamenlijk ophalen van de vraag op dit moment nog te beperkt gebeurt. Er kan hier meer stroomlijning plaatsvinden.
- Als goed voorbeeld van hoe ook op andere manieren wordt gezorgd voor bereik onder inwoners en bedrijven wordt de Leo Loopbaan coöperatie genoemd. Een online omgeving voor stimuleren van en ondersteuning bij LLO.

Inrichting regionale samenwerking

- Er blijft volgens de netwerkpartners nog een groot verschil tussen de gremia die werken aan de sociale- en arbeidsmarktagenda en de tafels die aan de slag zijn met de economische agenda. Voor de economische kant zijn er vele projecten en initiatieven opgezet waar de netwerkpartners positief over zijn (met name de eerdergenoemde PPS-en). Over de samenwerking op de sociale- en arbeidsmarktagenda zijn de netwerkpartner kritischer. Het is

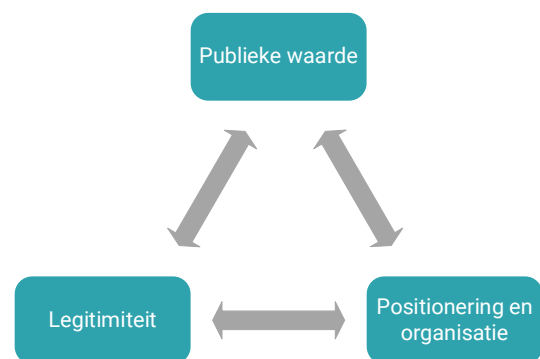
daar erg druk, met veel versnippering en aanbodgerichtheid. Er is te weinig samenhang tussen de vele initiatieven. De oriëntatie en de slagkracht, om daadwerkelijk met inwoners en bedrijven in gesprek te zijn en hen in gezamenlijkheid te ondersteunen, is nog niet optimaal. Dit staat op dit moment al op het netvlies en op de agenda in de regio: het bewustzijn is aanwezig dat de gezamenlijkheid, de vraaggerichtheid en de slagkracht moeten worden versterkt.

- Wanneer er in de regio wordt samengewerkt op basis van nieuwe concrete projecten lukt het volgens de netwerkpartners over het algemeen goed om de juiste partijen bij elkaar te brengen. Het bij elkaar brengen van de verschillende bestaande agenda's en initiatieven lukt echter minder goed. Er is geen partij in de regio die het overzicht houdt en regie kan nemen hierop. Er is daardoor veel versnippering en tijdelijkheid in de initiatieven, projecten en acties in de regio.
- Er is in Zuid-Limburg fors gebouwd aan een aantal publiek-private samenwerkingen (pps-en) op het gebied van innovatie, leren en werken in verschillende sectoren. Het gaat dan om het opzetten van ecosystemen om gezamenlijk op te leiden en te innoveren. Deze werkwijze heeft een versnelling gekregen naar aanleiding van RIF aanvragen en worden nu – ook door nieuwe initiatieven zoals het Nationaal Groeifonds (PPS, LLO) en het Just Transition Fund steeds vaker met succes ingezet.

5.2 Analyse publieke waarde mbo

Het 'Publieke Waarde Model' (Mark Moore, 1995; 2013), zoals hiernaast weergegeven, kent drie onderdelen die elkaar in balans houden.

1. Publieke waarde: dat wat het mbo bereikt voor samenleving en regio, oplossingen voor maatschappelijke opgaven.
2. Legitimiteit: de rechtmatigheid van publiek handelen en het draagvlak onder de belangrijke stakeholders.
3. Positionering en organisatie: de wijze waarop dit is georganiseerd en wordt bestuurd.



Publieke waarde

De eerste vraag gaat over de publieke waarde van het mbo in de regio ten behoeve van inwoners en bedrijven in samenwerking met de regionale stakeholders. Deze formuleren we als volgt:

Het mbo heeft de regionale verantwoordelijkheid om de infrastructuur te bieden voor initieel mbo onderwijs en LLO. Voor iedereen, richting een dynamische arbeidsmarkt, in de context van een veranderende economie en samenleving.

VISTA college is de grootste mbo-instelling in Zuid-Limburg. Gilde Opleidingen en Yuverta zijn daarnaast aanbieders in Zuid-Limburg, zij hebben hun grootste locaties elders in de provincie en het land. De drie mbo-instellingen zien elkaar niet als concurrenten en werken waar mogelijk samen voor het behoud van de infrastructuur. Onder deze infrastructuur wordt in ieder geval verstaan het in stand houden van een zo breed en passend mogelijk aanbod aan initiële opleidingen, alsmede een vraaggericht aanbod van opleidingen/maatwerk ten behoeve van LLO. De mbo-instellingen stemmen, vanuit hun wettelijke verantwoordelijkheid, hun portfoliebeleid actief regionaal af. Het gaat hierbij om afstemming tussen mbo-instellingen onderling en afstemming tussen mbo en sectoren/bedrijfsleven. Dit wordt gedaan in brede samenwerkingsverbanden met de triple helix partners, zoals ESZL maar ook in directe relaties met bedrijven en in bijvoorbeeld klankbordgroepen.

Het realiseren van deze publieke waarde is in Limburg verwoord in de Agenda Vakmanschap 2030 waarin de kernboodschap van het mbo is geformuleerd. Doel van het mbo is om onderwijs responsief en flexibel in te richten om de werknemer van morgen op te kunnen leiden. In de Agenda zijn vier punten gekoppeld hoe het mbo dit wil bereiken. Namelijk onderwijs bieden, dat:

1. aansluit bij het DNA van het Limburgse bedrijfsleven en de toekomstige arbeidsmarktbehoeften van Limburgse bedrijven, instellingen en de speerpunten;
2. vakmensen opleidt, zowel starters als door- en herstarters, die zich (continu) door ontwikkelen als persoon en burger (LLO);
3. een platform biedt voor bedrijven en instellingen die koploper zijn in (sociale) innovatie en tevens zorgt voor verbreding naar en verbinding met het merendeel van de MKB-bedrijven in 'het peloton';
4. studenten opleidt in een internationale en grensoverschrijdende beroepscontext.

Om dit te realiseren is het van belang dat het mbo goed is aangesloten in de regionale infrastructuur. VISTA college neemt een actieve rol in de regio. Zo zijn ze bijvoorbeeld onderdeel van ESZL, Arbeidsmarktregio, Leerwerkloket, SBB en RMT. Ook hebben ze een actieve rol in de PPS-en die door het gehele netwerk als succesvol worden ervaren.

Voor het creëren van een goede infrastructuur is het in de regio niet enkel belangrijk om te zorgen voor een stevig mbo. Ook de samenwerking in de gehele onderwijs- en onderzoekskolom hoort daarbij: po-vo-mbo-hbo-wo). Het mbo vormt daarbij een belangrijke schakel, bijvoorbeeld door het aanbieden van de Post Initieel Associate Degree met het hbo en door de duur van modules aan te laten sluiten op die van Zuyd Hogeschool. Ten behoeve van innovatie wordt door het mbo samengewerkt met onderzoekers en lectoren uit het hbo en wo in de verschillende pps-en. Een voorbeeld van samenwerking met het vo is Techniek Onderwijs Zuid Limburg (TOZL), waarin doorlopende leerlijnen zijn gecreëerd op het gebied van techniekonderwijs vmbo-mbo.

Prioritering en keuzes mbo vanuit de regionale opgaven

Het mbo moet keuzes maken over zijn rol bij en aanbod van opleidingen en trajecten LLO. Het gaat daarbij om het ophalen en bedienen van de vraag bij inwoners, werkgevers en werknemers. Welke type vraag wil en kan het mbo bedienen (ook in relatie tot particuliere aanbieders)? Is er nu op korte termijn al een reële vraag? Het mbo heeft de ambitie om zoveel mogelijk onderwijs- en opleidingsvragen te accommoderen. Dat kan dan gaan om zelf uitvoeren van opleidingstrajecten, maar ook om co-makership: organiseren dat deze plaatsvinden in samenwerking met andere partijen (andere mbo – instellingen of particuliere aanbieders).

Maar daarbij gaat het niet om 'u vraagt wij draaien'. De volgende afwegingen spelen een rol bij de keuzes:

- **Organisatorische aspecten:** onder andere realiteitsgehalte (omvang en actualiteit van de vraag) en haalbaarheid als voorwaarden om al dan niet op een vraag in te gaan.
- **Urgentie:** met andere woorden de 'pull' factor vanuit de bedrijven: (tekort) sectoren die goed zijn georganiseerd en die zelf ook actief zijn, zijn partners om degelijke afspraken mee te kunnen maken over de vraag, het aanbod, de investeringen et cetera. Als de vraag diffuus is, bijvoorbeeld doordat bedrijven zich niet organiseren en de omvang en de aard van de vraag onhelder is en blijft, dan is het lastig samenwerken, plannen en uitvoeren.
- **Goed werkgeverschap en perspectief:** sectoren, branches en bedrijven die perspectief bieden voor studenten, opleidingsgericht zijn en aantrekkelijk zijn om te werken hebben een pre: opleiden voor de langere termijn, relaties opbouwen voor de langere termijn.

In de regio wordt er door bedrijven druk uitgeoefend op het mbo om vooral opleidingen te bieden die relevant zijn voor de sector. Echter alle sectoren kennen momenteel tekorten. Het mbo geeft hierbij aan dat er geen 'fun opleidingen' meer bestaan en dat er in het aanbod niet meer alleen wordt gekeken naar wat studenten 'leuk' vinden, maar ook naar de arbeidsmarktrelevantie. Waar nodig wordt er dan ook nu al een numerus fixus ingelast, zoals bij de ICT-opleidingen. Niemand is er volgens het mbo bij gebaat om mensen op te leiden waar geen vraag naar is.

Met betrekking tot het aanbod ziet het mbo geen rol voor zich om aan de gehele vraag van de regio te voldoen. Er zijn ook private opleiders actief en die kunnen volgens het mbo de vraag soms beter bedienen dan zij, bijvoorbeeld op gebied van ICT en korte cursussen. Soms wordt er ook gezamenlijk scholingsvragen met private aanbieders opgepakt. In Zuid-Limburg gebeurt dit bijvoorbeeld bij Weld Point. De private opleider zorgt voor de inhoudelijke kennis en het mbo voor de onderwijskundige. Deze samenwerking kent een mbo-certificaat.

Tot slot is het voor de regionale infrastructuur van belang om te kijken naar duurzaamheid, aldus het Zuid-Limburgse mbo. Toekomstbestendig opleiden vraagt iets van het onderwijs. Dit vraagt een andere manier van denken op onderwijskundig en organisatorisch vlak. De kennis die daarvoor nodig is, is van belang te behouden en aan te blijven trekken in het mbo.

Legitimiteit

De tweede dimensie van het Publieke Waarde Model is Legitimiteit. Het mbo kan bovenstaande publieke waarde alleen toevoegen als:

- de regionale partners nut en noodzaak zien van de gehele infrastructuur en de samenhang daarbinnen en
- als de partners de mbo-instellingen zien als belangrijke partner voor hun scholingsvragen.

Dit is ook randvoorwaardelijk met het oog op de organiseerbaarheid en de betaalbaarheid van het middelbaar beroepsonderwijs in de regio.

Uit de gesprekken blijkt dat de regionale partners op bestuurlijk niveau het mbo als belangrijk onderdeel van de publieke infrastructuur van groot belang vinden. Het mbo is voor hen een key player. Het mbo heeft de positie in de regionale netwerken om aan de publieke waarde invulling te kunnen geven. Ook de grenzen waar het mbo vanuit realiteit en haalbaarheid ook tegenaan kan lopen bij het uitvoeren ervan, worden erkend door de bestuurders van de netwerkpartners. De mogelijkheden, maar ook de voorwaarden en realiteit, worden gedeeld met de partners.

Bovendien wordt gezien dat er binnen het mbo steeds meer en nu in het algemeen goed wordt samengewerkt. Vanuit een gedeelde bestuurlijke notie dat het een gezamenlijke opgave is om in de regio het aanbod goed te organiseren en op orde te houden. Een complicerende factor hierbij is dat er in de arbeidsmarktregio velen samenwerkingen, tafels en initiatieven zijn. Dit maakt dat het mbo telkens weer opnieuw zijn rol moet duiden en moet blijven communiceren.

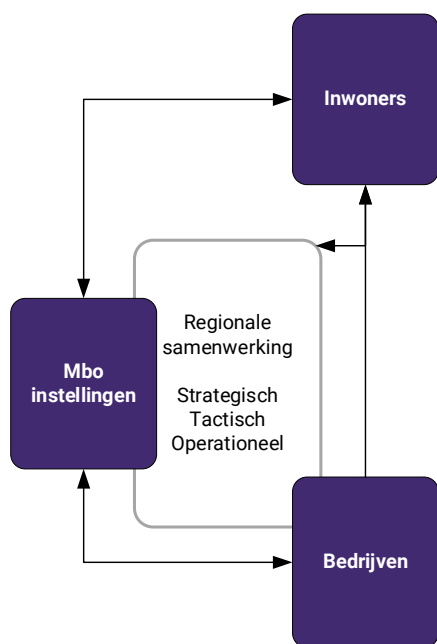
Als gekeken wordt naar de uitwerking ervan op tactisch en operationeel niveau dan geeft de legitimiteit van het mbo in de regio een gemengd beeld:

- De brede samenwerking in publiek-private partnerships die zijn ontstaan in vele branches via bijvoorbeeld het RIF, maar ook met grotere bedrijven en met oudere samenwerkingsverbanden als in de bouw en de techniek, dragen bij aan de legitimiteit van het mbo. Daar is een breder partnership ontstaan, waarbij afspraken gemaakt voor de lange termijn en waarbij zowel initieel, als voor volwassenen gezamenlijk wordt opgeleid (van niveau 1 t/m 5, hbo, wo, zij-instromers en zittend personeel). Hierop wil het mbo ook verder bouwen.
- Als het gaat om legitimiteit van de rol van het mbo in de praktijk van het openbaar bestuur en het sociaal domein, dan loopt het mbo naar eigen zeggen ook wel aan tegen het vraagstuk van samenwerking op bestuurlijk niveau en vervolgens ander gedrag op een lager niveau. Bijvoorbeeld bij de aanbesteding van inburgering, waarbij de overheid het mbo niet beschouwde als publieke samenwerkingspartner, maar als een van de vele leveranciers op de markt. Het mbo geeft aan dat in de samenwerking tussen publieke partners - zonder monopolist te willen zijn - wel wederkerigheid en lange termijn nadenken over het belang van inwoners en bedrijven van belang is.

Positionering & organisatie

De derde vraag bij het Publieke Waarde Model in dit verband is: wat is nodig om de publieke waarde van het mbo ook daadwerkelijk te realiseren?

Meervoudige aanpak voor een optimaal bereik van en aanbod voor inwoners en bedrijven



Het mbo bedient studenten, volwassenen en bedrijven in de eerste plaats via de eigen organisatie. Door de reguliere lijnen, vanuit de opleidingen, met de eigen communicatielijnen, met de eigen docenten, praktijkbegeleiders en businessdevelopers / accountmanagers. VISTA college zet in op businessdevelopment gericht op lange termijn relaties met branches, bedrijven en instellingen.

Naast deze rechtstreekse benadering investeert het mbo in de regionale samenwerking: via partners een groter bereik en een grotere rol in het goed opleiden van inwoners (jongeren en volwassenen) en het ondersteunen van bedrijven en branches. Daarom wordt intensief geïnvesteerd in participatie aan regionale samenwerkingstafels en via regionale samenwerkingsinitiatieven, zoals het Leerwerkloket, campussen et cetera.

Het mbo loopt er wel tegenaan dat de samenwerking in het sociaal domein veelal heel veel tijd en energie vraagt, omdat de samenwerkingsprocessen daar een stuk trager, complexer en gefragmenteerder plaatsvinden. Met de eerder genoemde complicatie van de doorvertaling van bestuurlijke afspraken

naar de uitvoering in het sociaal domein, die vaak nog te versnipperd of niet plaatsvinden. Dat maakt, aldus een mbo-bestuurder, dat het extra belangrijk wordt gevonden dat er een samenwerkingsinitiatief als Leo Loopbaan is opgestart. Dit zorgt voor direct bereik van inwoners en bedrijven met een aanbod van dienstverlening. Door de mbo-bestuurders wordt er veel waarde gehecht aan de samenwerking op het niveau van de sociale agenda en de arbeidsmarktregio. Als publiek partner voelt het mbo die verantwoordelijkheid. Dat er nu een reflectie in de regio gaande is op de samenwerking in de arbeidsmarktregio (te weinig de inwoner en het bedrijf centraal en te weinig echte samenwerking, ook in de uitvoering), wordt daarom toegejuicht.

Bij bedrijven en branches zijn in de samenwerking met het mbo de lijnen met de uitvoering korter. Het mbo heeft daar - ook in samenwerking met SBB - al een uitgebreid eigen netwerk via de uitvoering van de beroepspraktijkvorming. Ook actief alumni beleid wordt daarbij genoemd als een kans op het vlak van LLO. Het mbo heeft - naast investeren in de rol op het sociale domein, de arbeidsmarktregio - ingezet op verbreding van de vele contacten met bedrijven en branches naar strategisch breed partnership: samenwerking en partnership in PPS-verband.

Bij deze samenwerkingsverbanden kan het mbo ook meer dan op het sociaal domein in co-creatie het voortouw nemen. Het gaat dan om het opzetten van publiek private samenwerkingsconstructies waarbij ecosystemen worden opgezet om gezamenlijk op te leiden en te innoveren. Zuid-Limburg is een heel goed voorbeeld van hoe daarin onderwijs en arbeidsmarkt breed met elkaar kunnen worden verweven. Een aantal voorbeelden is genoemd in het vorige hoofdstuk van deze rapportage.

Het VISTA college geeft aan via deze constructies werkbare arrangementen te kunnen bouwen waarbij de infrastructuur van het mbo - onderwijs (in samenwerking tussen mbo-scholen) zo maximaal mogelijk benut kan worden. Uiteraard hangt dit ook grotendeels samen met het eigen beleid van 'ontschotten' van opleidingen. De mbo - scholen zien ondanks de bovengenoemde creativiteit ook bedreigingen die lastiger op te lossen zijn. Dat zit met name in het behoud en innovatie van de eigen onderwijsteams, de eigen kennisinfrastructuur. De vakkennis wordt op dit moment deels via hybride docenten ingevuld, de kennis op het gebied van didactiek en opleiden zal ook op orde moeten blijven, ondanks het groeiende personeelstekort in het onderwijs zelf.

Annex 1: Overzicht voorbeelden samenwerking

Economische Samenwerking Zuid-Limburg (ESZL)

Wat: een samenwerkingsverband met overheden, onderwijs en bedrijfsleven dat de economie in Zuid-Limburg toekomstbestendig wil maken.

Doel: een innovatieve, circulaire en duurzame kennisregio maken. Met brede werkgelegenheid en welvaart, sterke kernen en een toekomstbestendig en aantrekkelijk landschap.

Wie: een samenwerkingsverband tussen de zestien Zuid-Limburgse gemeenten en de ketenpartners, waaronder de provincie, het mbo en het hbo.

Structuur: ESZL is een overlegtafel waarin: samen de lijnen uitzetten, prioriteiten vaststellen, afspraken maken, programma's formuleren, initiatieven aanjagen en samenwerkingsprojecten ondersteunen. Het bestuur van ESZL bestaat uit gemeenten, LWV MKB Limburg, VISTA, Zuyd Hogeschool. Elk van de drie programma's kent een programmamanager vanuit Heerlen, Sittard-Geleen of Maastricht.

Agenda: er drie meerjarige programma's vastgesteld: Onderwijs & Arbeidsmarkt, MKB & Innovatie en Economie & Vestigingsklimaat.

MKB Datalab en Digiwise

Wat: Een initiatief van diverse organisaties om mkb ondernemers te ondersteunen bij ICT-raagstukken.

Doel: Het doel is om ondernemers te ondersteunen bij hun digitale transformatie.

Wie: Vertegenwoordigers van het wo, hbo en mbo, de Provincie Limburg en de Brightlands Smart Service Campus.

Educatieve Agenda Limburg (EAL)

Wat: Een samenwerking tussen diverse onderwijsinstellingen die samen sinds 2014 werken aan het verbeteren van het onderwijs in Limburg.

Doel: Het gezamenlijk aanpakken van maatschappelijke onderwijs specifieke vraagstukken.

Wie: De Universiteit Maastricht, de Open Universiteit, Zuyd Hogeschool, Fontys Hogeschool, de Limburgse mbo-instellingen, schoolbesturen in het primair en voortgezet onderwijs en de provincie Limburg. Het EAL heeft een verbindende rol in het verwezenlijken van het opgestelde doel. Zij brengen alle betrokken partijen bij elkaar.

Agenda: Binnen de EAL staan drie pijlers altijd centraal. Deze pijlers vormen ook de basis voor andere programmalijnen van de EAL.

- Zorgen voor voldoende gekwalificeerd onderwijspersoneel
- Impact van digitalisering op het onderwijs
- Onderzoeken en monitoren van onderwijsontwikkeling

Tot aan 2023 werkt het EAL met twee programmalijnen:

- Doorstroom in het onderwijs in aansluiting op de arbeidsmarkt
- Het bevorderen van kansengelijkheid

Samenwerking VISTA college Gilde-Zuyd Hogeschool

Wat: Een samenwerkingsverband tussen drie onderwijsinstellingen om de aansluiting tussen het mbo en het hbo verder te ontwikkelen.

Doel: Een betere aansluiting voor studenten van het mbo naar het hbo.

Wie: VISTA college, Gilde Opleidingen en Zuyd Hogeschool.

Agenda: Er is gekozen om te focussen op het economische-administratieve domein. De ontwikkelingen in deze sector vragen om extra inspanning in de afstemming van de leerwegen.

LEO: Loopbaan, Leren en Werken

Wat: Een samenwerkingsverband tussen verschillende partijen om mensen in de provincie Limburg te ondersteunen bij hun loopbaan. Zij zijn actief voor mensen die net gestart zijn met een opleiding, werkzoekend zijn of al langer werkzaam zijn. LEO heeft een online en offline platform waar mensen terecht kunnen met al hun vragen over loopbaanontwikkeling, oriëntatie voor kansen of informatie over leven lang ontwikkelen.

Doel: Het doel van LEO is om medewerkers die in de knel komen op de arbeidsmarkt te adviseren over hun loopbaan en de mogelijkheden die er voor hen zijn voor om- of bijscholing.

Wie: UWV, Zorg aan Zet, Baandomein, LWV, Gilde Opleidingen, Yuverta en het VISTA college.

MKB Broedplaatsen

Wat: MKB Broedplaatsen, ook wel broedstoof genoemd, is een plaats waar MKB-bedrijven in de sectoren hightech-systems, life science, automotive en food terecht kunnen voor innovatievragen.

Doel: Het doel hiervan is om innovatieprojecten, producten en processen in MKB-bedrijven te realiseren. Hiermee wordt gestreefd naar een betere aansluiting van de opleiding op de arbeidsmarkt.

Wie: MKB-bedrijven en mbo-onderwijs

Techniekopleidingen ZuidLimburg (TOZL)

Wat: Een samenwerking dat zich richt op het verbeteren van de kwaliteit van techniekonderwijs.

Doel: Het doel van dit project is om de kwaliteit van het techniek onderwijs te verbeteren. Ook willen zij een slag maken op de professionaliteit van de docenten en hen enthousiasmeren om in de technieksector te komen werken. Daarnaast zijn er verschillende campagnes ingezet om het beeld van de technieksector te verbeteren.

Wie: het Limburgs Voortgezet Onderwijs, het DaCapo College en Stichting Voortgezet Onderwijs Parkstad Limburg) en het mbo (VISTA college).

Agenda: Om het doel te bereiken is er ingezet op twee agendapunten;

- Het ontwikkelen van aansluitende onderwijsprogramma's
- Gezamenlijke benadering van het onderwijsaanbod in de regio

Beyond

Wat: Een programma van het VISTA college dat werkt aan de doorontwikkeling van mbo 4, AD en/of bol-onderwijs.

Doel: Het aanbieden van kansen aan mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Daarnaast is het doel van Beyond om het vak logistieke operator en logistieke teamleiders in de MedTech branche verder te professionaliseren.

Wie: VISTA college, mbo-instellingen en Medtech-bedrijven.

Centrum voor logistiek vakmanschap (CLV)

Wat: Een opleidingscentrum voor logistiek mbo-onderwijs in de regio Noord- en Midden-Limburg.

Doel: Het doen van het CLV is om meer jongeren geïnteresseerd te maken voor een logistieke baan. Daarnaast zorgen zij ervoor dat de opleiding voor transport en logistiek beter aansluit op de toekomstige werkomgeving. Daarnaast zorgen alle betrokken partijen ervoor dat medewerkers nog beter opgeleid worden.

Wie: Gilde Opleidingen, bedrijfsleven en lokale overheden.

Agenda: Op de agenda staan drie punten waar CLV continue aan werkt:

- Realiseren van doorlopende leerroutes (vmbo/mbo)
- Aansluitende onderwijsprogramma's
- Gezamenlijke benadering van het opleidingsaanbod in de regio

Chemelot Innovation and Learning Labs (CHILL)

Wat: Campus in Geleen waar bedrijfsleven en onderwijs in de chemie bij elkaar komen. Zij verbinden het onderwijs, de wetenschap, productie, ontwikkeling en bedrijfsleven om vakinhoudelijk van elkaar te leren en samen te innoveren.

Doel: Gezamenlijk werken aan leervragen vanuit actuele thema's en problematieken. Daarnaast helpen de studenten de bedrijven met onderzoeksvragen.

Wie: het bedrijfsleven in de chemie (waaronder start-ups, mkb en grotere bedrijven), Zuyd Hogeschool, VISTA college en de Universiteit Maastricht. Voorbeelden van chemiebedrijven van Chemelot zijn DSM, SABIC, OCI-Nitrogen, Fibrant, Arlanxeo, Borealis, Vynova, Ancore.

Agenda: Op de agenda staan voornamelijk actuele thematieken waaraan door de studenten samen met de bedrijven wordt gewerkt.

Circular Hub, Centrum voor Innovatief Vakmanschap en Community of Practice

Wat: De Chemelot Circular Hub geeft CHILL nog meer context en verbinding. Waar circulariteit een grotere rol gaat spelen. De focus gaat hiermee ook meer liggen op het binnenhalen van buitenlandse talenten.

Doel: Dat CHILL de komende 10 jaar groeit als verbinder tussen onderwijs en bedrijfsleven én uitgroeit tot het Talent Office van de Euregio en zo bijdraagt aan het succes van de eerste Europese Circular Hub.

Wie: Het bedrijfsleven in de chemie (waaronder start-ups, mkb en grotere bedrijven), Zuyd Hogeschool, VISTA college en de Universiteit Maastricht. Daarnaast is een ondersteuning nodig van een Regionaal Investeringsfonds, het CIV en een Community of Practice.

Agenda: Er is een ontwikkelagenda opgesteld die nieuwe perspectieven biedt voor industrie, wetenschap en economie, schonere en veiligere leefomgeving voor inwoners.

CIV Gebouwde omgeving Limburg (GOL)

Wat: CIV GOL is het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Gebouwde omgeving Limburg. Hier worden studenten voorbereid op de werkpraktijk in de bouw. Wegens het feit dat de bouwsector een continue veranderende omgeving is wordt er nauw samengewerkt met het bedrijfsleven.

Doel: Het beter afstemmen van opleidingen met het bedrijfsleven. Daarnaast dragen zij bij aan een positiever beeldvorming over de bouwsector.

Wie: Een initiatief van de provincie Limburg, Bouwmensen, VISTA college, Zuyd Hogeschool, Fontys, Bouwend Nederland en Gilde Opleidingen.

CIV Maak/Smart Industrie

Wat: Een samenwerkingsverband tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid in de Maak en Smart Industrie. Zij stimuleren praktijkgericht onderwijs om iedereen zich een heel leven lang te laten ontwikkelen.

Doel: Een nauwe aansluiting tussen mbo en hbo-onderwijs met het bedrijfsleven. Zo zien zij erop toe dat de studenten de juiste skills, kennis en nieuwste technologieën kennen.

Wie: Gilde Opleidingen, Fontys hogeschool, bedrijfsleven en overheid.

Centrum voor Innovatief Vakmanschap Installatietechniek Limburg (CIVIL)

Wat: CIVIL is het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Installatietechniek Limburg. In dit opleidingscentrum worden studenten goed voorbereid op de werkpraktijk. Studenten kunnen op deze plek kennis maken met de nieuwste apparatuur.

Doel: Studenten zodanig opleiden dat zij goed voorbereid zijn op de arbeidsmarkt. Daarnaast is het doel van CIVIL om meer jongeren voor installatietechniek te laten kiezen.

Wie: CIVIL is een publiek-private samenwerking tussen het regionale bedrijfsleven, IW Zuid-Oost en Gilde Opleidingen.

Agenda: CIVIL is bezig met het toezien op een doorlopende leerlijn en kennisdeling op het vo, mbo en hbo. Hiervoor werken zij nauw samen met het bedrijfsleven om de nieuwste technieken naar een modulair onderwijsmodel te brengen.

De nieuwe medewerker in de Verpleeg- en Verzorgingshuizen en Thuiszorgorganisaties (VTT)

Wat: Een project van Gilde Zorgcollege en andere zorginstellingen om ervoor te zorgen dat reguliere studenten, zij-instromers, herintreders in het mbo en zorgmedewerkers op de VVT zich continue blijven ontwikkelen.

Doel: Uiteindelijk willen de verschillende regio's hiermee zorgen voor voldoende en kwalitatieve zorg in de regio.

Wie: Gilde Zorgcollege, de Zorggroep, Proteion, Land van Horne, Sint Jozef Wonen en Zorg, Zorg aan Zet, Academische Werkplaats Ouderenzorg en Fontys Hogescholen.

Agenda: De regio zet in op Leven Lang Ontwikkelen, professionalisering van de BBL-docenten en de ontwikkeling van hybride leerwerkplekken.

Zorg techniek Limburg (ZTL)

Wat: Zorg Techniek Limburg is een Centrum voor innovatief vakmanschap. In ZTL worden vakmensen opgeleid die ervoor zorgen dat de nieuwe, innovatieve technologische oplossingen vertaald worden in producten en toepassingen in de brede zorgpraktijk. Ook worden hier medewerkers van zorgorganisaties (bij)geschoold in het omgaan met nieuwe innovatieve technologieën.

Doel: Het versterken en versnellen van de implementatie van technologie in de zorg.

Wie: drie ROC's: Gilde Opleidingen, Leeuwenborgh Opleidingen en Arcus College samen met Zuyd Hogeschool.

Foodlab (Horeca/Leisure)

Wat: Samenwerking tussen 80 bedrijven in food- en hospitality sector, provincie en mbo (Gilde Opleidingen en VISTA). Studenten kunnen stagelopen bij de door de SBB erkende bedrijven. Studenten krijgen hier een vergoeding voor uit het stagefonds. Deelnemers worden via de werkgever aangemeld en dan het wordt een maatwerktraject afgestemd.

Doel: Het project loopt af eind 2023. Het doel is om dan 200 studenten meer binnen de opleidingen hebben verwelkomd. Naast instroom, stimuleren zij ook doorstroom van het mbo naar het hbo en her- en bijscholing in het vak voor leven lang ontwikkelen. Dit stimuleren ze door een aanbod van trainingen en masterclasses. Na het afronden van het project willen zij een goede samenwerking met het bedrijfsleven gerealiseerd hebben en een goed aanbod van trainingen en masterclasses hebben bewerkstelligd.

Wie: Gilde Opleidingen, VISTA college, de Provincie Limburg, meer dan 100 partners uit het bedrijfsleven.

Kenniscentrum Natuur en Leefomgeving (KCNL)

Wat: Een landelijk knooppunt waar partners samenwerken aan innovatievragen uit het veld om kennis te ontwikkelen en te verspreiden via het onderwijs. Innovatievragen die worden aangepakt gaan over circulair natuurbeheer, biodiversiteitsstresstest en een gezonde groene stad. Het KCNL is opgericht vanuit de Human Capital Agenda Natuur & Leefomgeving. Zij pleiten voor een verbinding tussen werkveld, onderwijs en overheid om zo beter in staat te zijn vakbekwame mensen op te leiden en oplossingen te bieden voor het werkveld.

Doel: Het Groene onderwijs op mbo- en hbo-niveau ontwikkelen en maatschappelijke vraagstukken oplossen en vervolgens deze kennisontwikkeling verspreiden. Verschillende partijen uit het werkveld kunnen vanuit hun perspectief een bijdrage leveren aan de innovaties.

Wie: Bedrijfsleven, maatschappelijke actoren, overheden, het Yuverta, Hogeschool Van Hall Larenstein en studenten en docenten uit het onderwijs.

Agenda:

- Ontwikkeling naar een duurzame stad
- Ontwikkeling naar maatschappelijk natuurbeheer
- Integrale gebiedsontwikkeling en nieuwe functiecombinaties

Hippisch College Limburg

Wat: Hippisch College Limburg is een samenwerkingsverband tussen het hippische onderwijs van Yuverta mbo Roermond en het bedrijfsleven in de regio Zuidoost Nederland.

Doel: De missie van Hippisch College Limburg is het optimaal aansluiten van het onderwijs op de regionale vraag van het bedrijfsleven naar voldoende en goed gekwalificeerd personeel. Het doel is topmedewerkers op de arbeidsmarkt brengen die aan de slag kunnen in de hippische sector.

Agenda: De hippische sector heeft een sterke positie in de regio en ontwikkelt zich in een hoog tempo. Door intensief samen te werken, wordt beoogd te zorgen voor voldoende personeel voor de hippische branche van de toekomst en wordt bijgedragen aan de versterking van de sector.

AgroLeeft

Wat: AgroLeeft is een samenwerking tussen het groene beroepsonderwijs en het bedrijfsleven in de regio Zuidoost-Nederland.

Doel: AgroLeeft heeft als missie om ondernemers en studenten samen te brengen om een gezonde en mooie toekomst te creëren. Het doel is topmedewerkers op de arbeidsmarkt te brengen die samen met vooruitstrevende topondernemers aan de slag kunnen.

Agenda: Door intensief samen te werken aan onderwijsvernieuwing en een gezamenlijke werving en PR, wordt beoogd te zorgen dat er voldoende personeel met relevante kennis voor deze sectoren beschikbaar blijft. Om dit te bereiken werken studenten met de modernste faciliteiten in het werkveld en krijgen de kans opdrachten voor en met het bedrijfsleven uit te voeren. Ze krijgen kwaliteitsonderwijs dat aansluit op de praktijk. Daarnaast blijven docenten zich ontwikkelen en verzorgen inspirerend onderwijs. Ondernemers komen daarbij in contact met toekomstige medewerkers en verrijken hun carrière door bijvoorbeeld gastlessen te geven, studenten te begeleiden of hen te coachen.

Annex 2: Respondenten en documenten

Gesproken netwerkpartners:

- Centrumgemeente
- Werkgeversservicepunten
- SBB
- LWV
- UWV
- Bestuurlijk werkbedrijf
- RMT
- Provincie
- Economic Board
- Samenwerkingsverband PML en CHILL
- Metaalunie/FME
- Bouwmensen
- Werkgever metaal
- Accountmanagers VISTA college

Bestudeerde documenten:

- Websites van bovengenoemde netwerkpartners
- Circulaire hub Beroepsonderwijs
- Maatschappelijke opdrachten voor het mbo
- Onderwijs duurzaam circulair innoveren
- Human Capital Circulaire Hub is Mensenwerk
- Samen voor duurzaam vakmanschap in Limburg MBO
- Pilot omgekeerde Omgekeerde Macro doelmatigheid
- Vizier VISTA college
- Boek 1-3 Verbinden, Ferdinand van Kampen
- CEAP 1.1. NL
- Kort verkenning Zuid-Limburg
- Opleiden in hybride werken
- Regio in beeld Zuid-Limburg
- Verbetering samenhang en regie arbeidsmarkt Zuid-Limburg