



Human Capital Agenda (HCA)

Houtskoolschets

Greenport West-Holland

Aanpak realisatie van doorbraken om arbeid en scholingsvraagstukken op te lossen
Via
Innovatiepact Greenport West-Holland

In samenwerking met
Economic Board Zuid Holland

Woody Maijers

Versie: 28-03-2019



Management samenvatting

Greenport West-Holland en de Economic Board Zuid Holland werken samen aan de ontwikkeling en uitvoering van een human capital agenda (HCA) voor de provincie en de Greenport. Hiervoor wordt in juni – juli 2019 een Human Capital Akkoord gesloten met meerdere sectoren waaronder de Greenport. Onderdeel van het akkoord is een gezamenlijke investering in een eerste pilot (2019 – 2022) met een focus op van Werk naar Werk.

Greenport West-Holland heeft aan de hand van de bestaande HCA van de topsector tuinbouw & uitgangsmaterialen, Techniek pact, Groen pact, ambities van Glastuinbouw Nederland, AVAG, handel en de inbreng vanuit de mooie voorbeelden in de regio (de pareltjes), individuele ondernemers en gemeenten een samenhangend pakket van interventies uitgewerkt. Deze interventies sluiten voor een groot deel aan op de EBZ pilot doelstellingen (**VET**), maar niet allemaal. De interventies maken zoveel mogelijk gebruik van bestaande oplossingen (pareltjes) die versterkt en verbonden worden.

1. **Interventieteam Van werk naar werk**, 3.750 mensen van werk naar werk begeleiden (binnen en buiten het cluster)
2. **Interventieteam professionaliseren van ondernemers**, 500 inclusief Next Generation Ondernemers
3. **Interventieteam Duurzame inzetbaarheid flexibele arbeid** gericht op 2.000 arbeidsmigranten en ZZP-ers
4. Interventieteam participatie vanuit bijstand en WW. 500 mensen laten instromen via gemeentelijke investeringen samen met sociaal ondernemers. Deze worden onderdeel van instroom van interventie team 1
5. Interventieteam huisvesting onder leiding van ondernemers i.s.m. gemeenten en provincie.

EBZ is bereid om te investeren in een kwartiermaker die tot 1 september de aanpak verder concretiseert met alle partijen en go no-go momenten m.b.t. interventies 1, 2 en 3. Interventies 4 en 5 worden parallel ontwikkeld door de initiatiefnemers en sluiten aan op de organisatie.

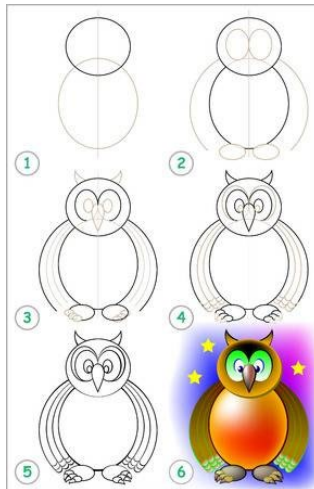
De totale investering voor de periode tot eind 2022 wordt geschat op rond de 10 mln euro met een verdeling van een EBZ bijdrage van € 1, 2 mln, bedrijfsleven € 5.6 mln en gemeenten € 3 mln.

leeswijzer

Deze houtskoolschets is een tussenproduct. Aan de hand van dit stuk worden de regionale stakeholders en leden van het kernteam uitgedaagd om een bijdrage te leveren aan de verdere concretisering van de aanpak.

Het eerste deel gaat over de noodzaak om samen aan de slag te gaan in de Greenport regio, de wijze waarop en tot slot een eerste idee over een pilot in samenwerking met Economic Board Zuid Holland (EBZ). In de uitgebreide bijlagen staan cijfers, modellen en aanpakken uitgewerkt.

Voor ideeën, suggesties kunt u mailen naar WoodyMaijers@Greenportwestholland.nl of bellen 06 53330367



Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	2
1. Human capital agenda Greenport West-Holland	5
2. Urgentie in Zuid-Holland en Greenport	7
3. Ambities vragen om een systeeminnovatie	9
4. Welke interventies zijn nodig?	13
5. Acties 2019	21
6. EBZ pilot Van werk naar Werk	22
7. Pilot sociale participatie	23
8. Beeld hoe het kan werken	24
9. Acties kwartiermaker EBZ-pilot Van werk naar Werk	25
Bronnen	26
Bijlagen	
1. Trekkers van de HCA Greenport West Holland	27
2. Urgentie Greenport West-Holland	32
3. Belang van het Greenport cluster voor de economie	50
4. Achterliggende veranderprincipes	51
5. Hybride leren	68
6. Mogelijke onderzoeksprojecten	79

1. Human Capital Agenda Greenport West-Holland

Greenport West-Holland heeft als ambitie om te werken aan een Human Capital Agenda. Dit is al in 2011 uitgewerkt in een landelijke HCA voor de topsectoren Agro & Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen. Deze HCA is echter niet als geheel tot uitvoering gekomen, maar nog zeer actueel en relevant. Door partijen in de Greenport zijn wel onderdelen opgepakt. In deze notitie wordt het oude gedachtegoed geactualiseerd en verbonden met de HCA ambities van de Economic Board Zuid-Holland (EBZ). De vele goede initiatieven, pareltjes, die na 2011 op eigen kracht zijn opgestart in de regio worden benut als versneller om de doelen te bereiken. Verbinden en versterken lijken belangrijk. Signaleren wat nog ontbreekt en dit samen wordt benoemd in deze HCA Greenport WH agenda. Daarbij wordt direct aangesloten bij de ambities en aanpak van de EBZ maar ook met andere sectoren zoals het Techniek pact zodat er één aanpak komt in de provincie die de uitwisseling en samenwerking over sectoren vereenvoudigd en de bestaande initiatieven versterkt.

Greenport West-Holland heeft een structuur met de Greenboard, Innovatiepact en bijbehorende netwerk van bestuurders, instellingen en ondernemers. Dit netwerk is ingezet voor de ontwikkeling van de HCAgenda en HCAkkoord Greenport West Holland / EBZ en een eerste pilot project Van werk naar werk met als ambitie om 2.000 nieuwe medewerkers in het tuinbouwcluster voor het einde van 2020 aan de slag te hebben. Zie bijlage 1 voor de partners.

HCA in de regio geagendeerd door EBZ

Sinds oktober 2017 is op verzoek van het Dagelijks bestuur van de Economic Board Zuid-Holland(EBZ) een werkgroep aan de slag met human capital agenda / akkoord (hca). Hierbij trekt de werkgroep samen op met provincie Zuid-Holland en het Next Education Platform vanuit de Roadmap Next Economy. Kernvraag:

Wat zou een structurele oplossing kunnen zijn om de afstemming van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt in Zuid-Holland te verbeteren?

Vertrekpunt is de ambitie om de arbeidsmarkt in Zuid-Holland te ontwikkelen tot een positieve concurrentiefactor. Daarbij dient voorkomen te worden dat de concurrentie tussen sectoren zich verdiept. Waar mogelijk een brede regionale aanpak om het arbeidspotentieel te vergroten en een betere match te krijgen tussen vraag en aanbod.



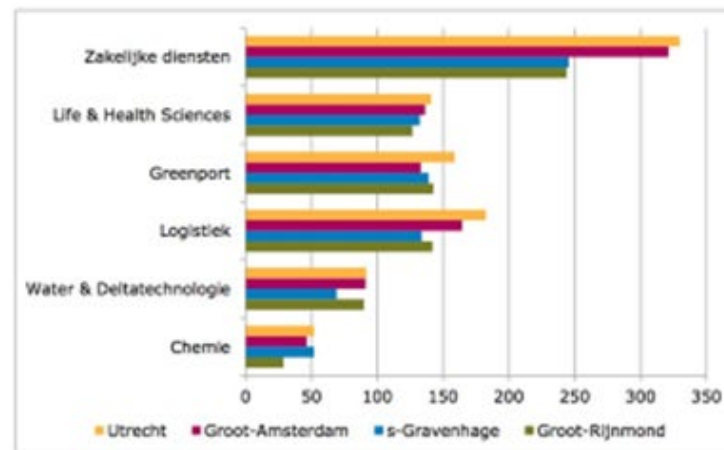
2. Urgentie in Zuid-Holland en Greenport

1. Toenemende tekorten aan arbeidskrachten voor werkgevers:
 - in kwantiteit (aantallen)
 - en kwaliteit (niveau)
2. Gebrek aan veerkracht om veranderingen op te vangen
3. Veel onbenut arbeidspotentieel (zie bijlage 2 voor meer cijfers en onderbouwing)

Probleem 2: Deze verschillen maakt arbeidsmarkt minder veerkrachtig

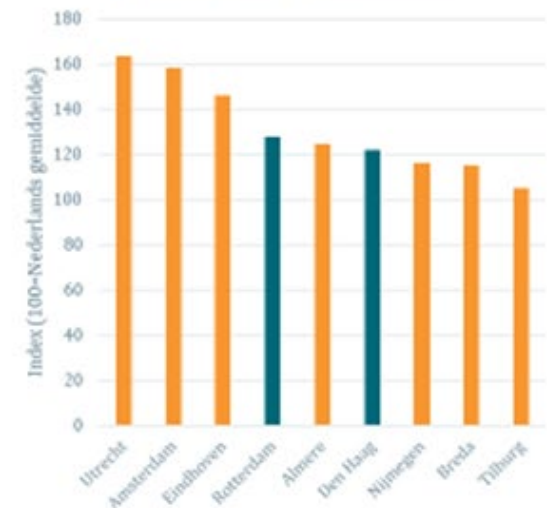
- 'Economische motoren' van de provincie blijven achter bij andere grote steden.
- Provincie is kwetsbaar voor economische schokken.*
- Minder veerkrachtige sectoren (logistiek, water & deltatechnologie en chemie) sterk vertegenwoordigd.

Figuur 3: Verschillen in gemiddelde veerkracht van vier COROP-regio's bij sectorspecifieke schok (100 = gemiddelde veerkracht van alle gemeenten bij afname van 10 procent in alle sectoren)



Bron: CBS SSB, 2012; Significance, 2009; LISA, 2012; bewerking PBL

Veerkrachtigheid arbeidsmarkt van grootste steden in Nederland



Bron: PBL. Beeld: PBL & Birch

*Kwetsbaarheid/veerkracht wordt gemeten door wat-als analyse: stel dat de wereldwijde vraag van een sector met 10% afneemt, zijn de werknemers in die sector in staat een zelfde of gerelateerde baan in dezelfde of een aangrenzende regio te vinden.

Samenwerking Greenport WH en EBZ

Zowel de Greenport West-Holland als de EBZ hebben besloten om samen te werken aan de HCA voor de provincie Zuid Holland. Greenport zal zich richten op het tuinbouwcluster, maar stelt zich nadrukkelijk in de verbinding met de andere sectoren (cross-over). Samenwerking met andere sectoren is essentieel. De aard van de technologische, markt en maatschappelijke ontwikkelingen noodzaken tot samenwerking.

Vanuit de Greenport WH is een bestuurlijk en expert team samengesteld dat samen met het bestuurlijke en expert team van de EBZ aan de slag is gegaan voor de uitwerking van een aanpak in lijn met de analyse en conclusies van de EBZ op basis van het rapport van Birch.

De Greenport is als “gids”sector aan de slag gegaan en wil de ervaringen te delen met de andere sectoren (zie bijlage 3 belang van de Greenport in cijfers).

Hiervoor wordt een Human Capital Agenda Greenport West-Holland gemaakt en met de EBZ een HC-Akkoord gesloten.

Voor de uitvoering van de HC-agenda worden verschillende bestaande initiatieven gebundeld en nieuwe opgestart waaronder de EBZ-pilot Van werk naar werk via hybride leren.



3. Ambities vragen om een systeeminnovatie



In de aanpak die door Birch is voorgesteld worden 3 grote ambities benoemd die nader onderzoek en experimenten vragen. In de kern is er een serie van interventies nodig met het karakter van een systeeminnovatie en transitie. Dat wil zeggen dat veel samen partijen aan de slag zullen moeten om de ambities te realiseren. Zie bijlage 4 voor meer achtergrond informatie over het karakter en principes van transitie en systeeminnovaties waar in het Greenport WH netwerk aan gewerkt gaat worden.

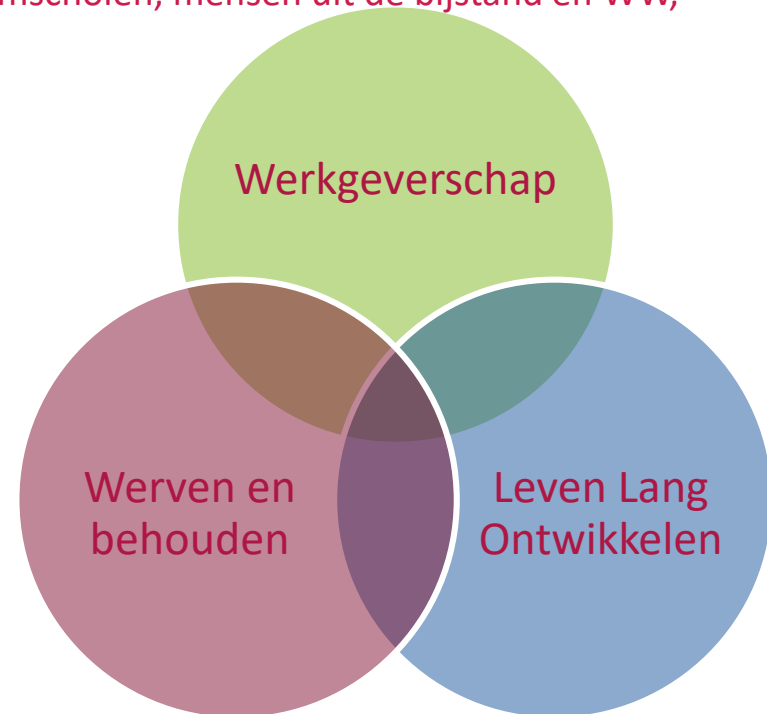
EBZ Ambities vertaald voor de Greenport

Om de EBZ ambities waar te maken is een drietal gerichte acties nodig voor de Greenport:

1. Aantrekkelijk werkgeverschap (imago, nieuwe beroepsbeelden, mind set verandering bij ondernemers)
2. Leven lang ontwikkelen (ondersteuning naar medewerkers en organisaties, flexibele arbeidsschil (arbeidsmigranten en ZZP-ers), professionalisering ondernemers en ontwikkeling next generation ondernemers), beroepsgerichte opleidingen (dynamisch en flexibel), education as a service voor bedrijven,
3. Aantrekken en behouden arbeidspotentieel (werving, omscholen, mensen uit de bijstand en WW, carrière perspectief in bedrijf en cluster)

In de uitwerking dienen ze wel geïntegreerd aangepakt te worden omdat ze elkaar wederzijds beïnvloeden. Veel van de oplossingen liggen juist in de innovatie op de grensvlakken. Voorbeeld: bedrijven die traineeships aanbieden, onderwijs flexibilisering (werkend leren voor HBO) waardoor beroepsopleiding samenvloeit met leven lang ontwikkelen. Ander voorbeeld is gemeenten zie samen met sociale ondernemers mensen uit de bijstand blijvend aan het werk krijgen. (zie bijlage 2)

Privaat publieke samenwerking in de prioriteiten bepaling en uitvoering



Werken aan nieuwe visie op human capital

Om de ambities te realiseren is een systeeminnovatie nodig die ingrijpt op de onderlinge rolverdeling tussen de private en publieke partijen in de regio. Wat daarvoor nodig is, is een gedragen visie op de samenwerking, actieplan om de benodigde veranderingen door te voeren en concrete initiatieven. Dit zal meerdere jaren vragen om van een hoog over visie naar een duurzame operationele samenwerking te komen.

Nu de urgentie hoog is, zijn veel werkgeversorganisaties in het tuinbouwcluster bereid om zelf actie te ondernemen met de leden maar ook om samen te werken. Onderwijsinstellingen en private initiatieven met betrekking tot scholing en arbeidsmarktvaartstukken zijn ook bereid mee te werken. Verenigd in de Greenboard van de Greenport West-Holland en het Innovatiepact is deze aanpak uitgewerkt. (zie bijlage 1 voor de organisaties die medewerking al hebben toegezegd).

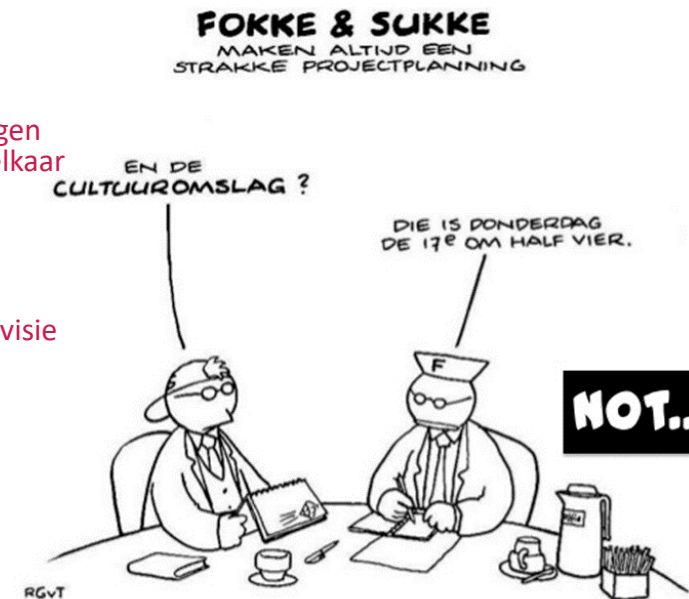
Het plan van EBZ om een HC-akkoord te sluiten geeft een versnelling om met elkaar:

1. Een human capital visie voor de Greenport in samenhang met andere sectoren uitwerken
2. Een human capital ontwikkelingsagenda voor de Greenport maken
3. Initiatieven te verstrekken, verbinden en ontwikkelen passend in de HC-agenda

Hoe dit te bereiken is een veranderstrategie nodig voor de greenport WH als geheel maar ook in samenhang met de ambities van de andere sectoren in de regio. Ervaringen leren dat dit type systeeminnovaties vragen om een mix van activiteiten die slim op elkaar afgestemd moeten worden zonder dat dit leidt tot bureaucratie en stropigheid.

Een paar uitgangspunten die door de samenwerkende partijen zijn genoemd:

- Gemeenschappelijk visie verbonden met visies van de werkgeversorganisaties
- Benutten, verbinden en versterken van bestaande initiatieven die passen in de visie
- Focus op doorbraken met impact, die individuele partijen niet alleen kunnen
- Cross-overs zijn de toekomst, leren van en samenwerken met andere sectoren
- Vraag gestuurd en inspelen op trends in techniek, markt en maatschappij
- Samenwerken en leiderschap in netwerken



EBZ doorbraken in de regio

Zie bijlage 2 voor details

X = direct effect | 0 = indirect effect



Greenport WH relevant

Niveau	Interventie	Deelopgave	Zuid-Holland gaat samen met werkgevers minimaal 100.000 werknemers in staat stellen zich te ontwikkelen.	Zuid-Holland gaat 1.000 (middelgrote) werkgevers helpen een betere arbeidsinrichting te realiseren	Zuid-Holland gaat met innovatieve oplossingen 25.000 flexibele krachten meer zekerheid en ontwikkelperspectief geven	Zuid-Holland gaat het aantal verplaatsingen over regio- en sectorgrenzen verdubbelen met aandacht voor krimp-, groei- en transitiesectoren	Zuid-Holland heeft 50.000 flexwerk naar vast werk transities gerealiseerd	Zuid-Holland gaat 2.500 mbo afgestudeerden met lage kans op de arbeidsmarkt helpen aan een passende functie of een doorleertraject.	Zuid-Holland is het meest effectief in mensen aan de zijlijn naar goed werk te bewegen, dat lukt met 50.000 mensen	In Zuid-Holland zijn de uren van werknemers optimaal verdeeld
I	Verbeterde informatievoorziening voor werkgevers, werkzoekenden en beleidsmakers		0	0	0	0	0	0	0	0
II	Verbeteren (post)initieel onderwijs (voor werknemers)		X		X	0	0	X	0	
II	Regels die werkzoekenden sneller naar arbeidsmarkt verplichten							X	X	
II	Prikkels werkzoekenden met scholing, training & begeleiding				0			X	X	
II	(Financiële) prikkels naar werkenden voor mobiliteit en ontwikkeling					X	X	X		X
III	Bewustwording werkgevers voor nieuwe vormen aannemen werkzoekenden			X		X	0		X	0
III	(Financiële) prikkels werkgevers voor mobiliteit en ontwikkeling menselijk kapitaal		X		X		0			X
III	(Financiële) prikkels voor werkgevers voor aannemen werkzoekenden			X	X	0	X		X	
IV	Organisatorische aanpassingen groepen werkgevers voor samenwerking			X		0				0

4. Welke interventies zijn nodig in Greenport?

Om de ambities te realiseren is een samenhangende set van gekwantificeerde doelen nodig. Deze worden verbonden met de lopende en geplande acties van de EBZ, Groen Pact en Techniek pact. In dialoog met de stakeholders moeten de doelen nader worden opgelijnd en gekwantificeerd. Samen met de visie op de HCA Greenport ontstaat dan een basis voor een meerjarig human capital akkoord met een uitvoeringsagenda. Aan de hand van de doelen zijn interventies nodig. Interventies die nu door de samenwerkende partners genoemd zijn om aan te pakken zijn (zie bijlage 1 wie wat wil trekken):

Interventieteam Van werk naar werk

1. Werving van mensen van buiten de sector
2. Pr en promotie, nieuwe boodschap (van tuinbouw naar gezondheid, voeding, geluk ...)
3. Uitwerken functieprofielen/beroepsbeelden van de toekomst. Zodanig dat de transfer uit andere sectoren mogelijk wordt (zie punt 7). Functieprofielen met taakomschrijvingen die up-to-date en dynamisch zijn, geven tegelijkertijd inzicht in de ontwikkeling aan de vraagzijde (werkzoekenden) en de aanbodzijde (vacatures en banen).
4. Regionale uitwisseling met andere sectoren waar overschotten ontstaan
5. Regionale samenwerking VO en beroepsonderwijs ((V)MBO-HBO-WO), cross-overs, ontwikkelen nieuwe (hybride) leerconcepten en opleiden docenten en coaches (uit bedrijven en instellingen), leerwerk-bedrijven ontwikkelen, samenwerking AOC's en ROC's (groen en niet-groen)
6. Gedeelde verantwoordelijkheid voor kosten van leren en faciliteiten om te kunnen leren, inrichten fysieke leerwerkplekken (campussen, bedrijven, WHC, FIA, ..) verbonden aan de nieuwe leerconcepten en learning communities

Interventieteam Professionaliseren bestaande ondernemers en Next Generation Ondernemers

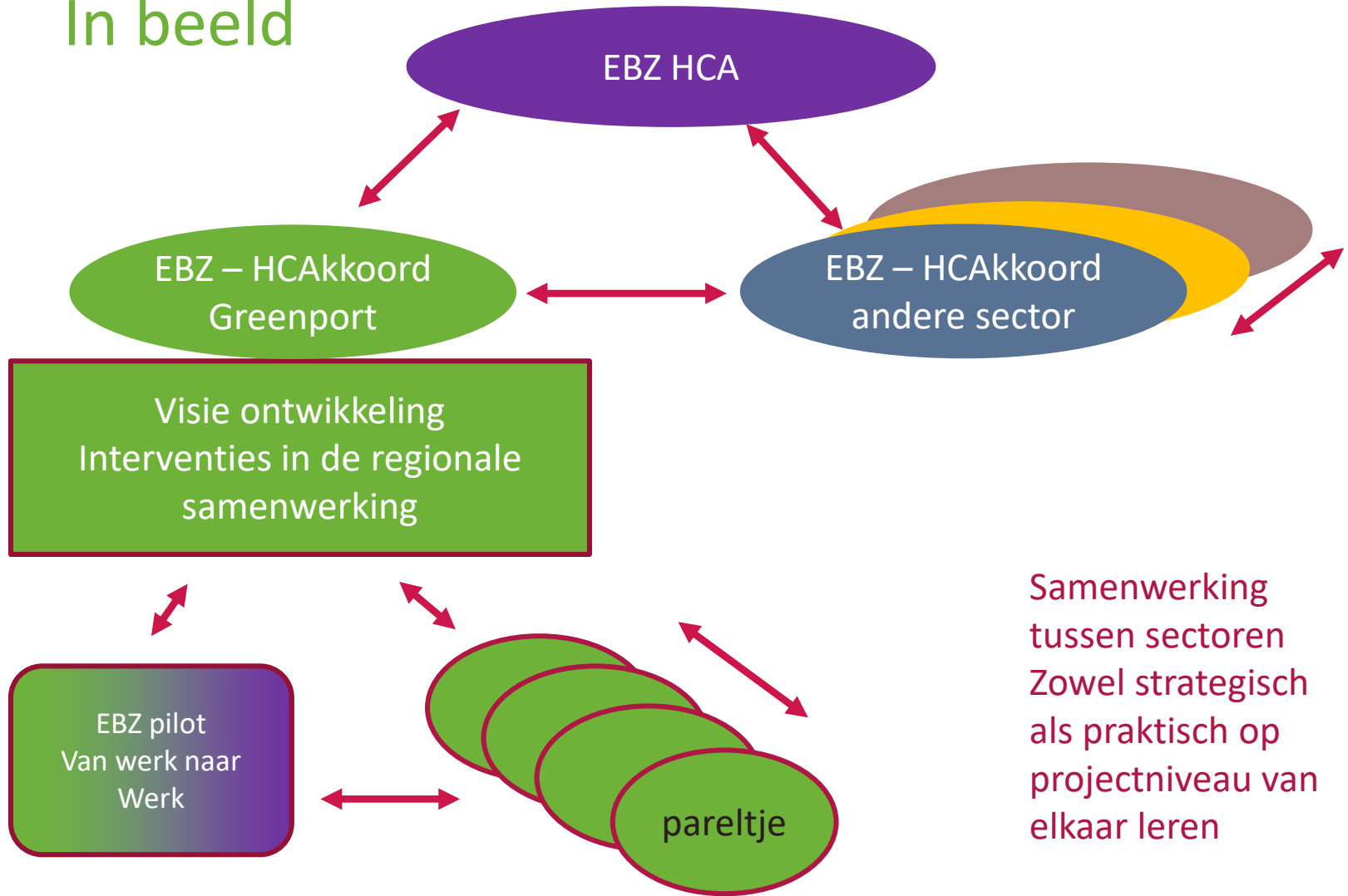
1. Goed werkgeverschap, leiderschap en bevorderen leercultuur voor leven lang ontwikkelen
2. Jongeren aan trekken en vasthouden (opleiden en bieden van een betekenisvolle carrière, intrapreneurship development, betekenisvolle start ups)
3. Ontwikkelen next generation ondernemers, nieuw ondernemerscompetenties, leiderschap / cross-overs / start ups voor duurzame bedrijfsvoering en realisatie van innovatiedoorbraken

Interventieteam Duurzame inzetbaarheid flexibele arbeid: voor arbeidsmigranten en ZZP-ers

Interventieteam participatie vanuit bijstand en WW: op initiatief van gemeenten en sociale ondernemers

Interventieteam huisvesting: lobby beschikbaarheid en huisvesting van arbeidsmigranten en experts

In beeld



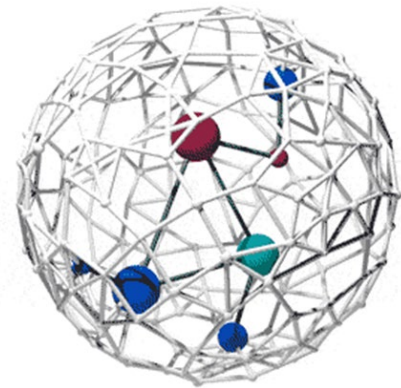
Aanpak interventies Greenport

De voorgestelde aanpak is gebaseerd op:

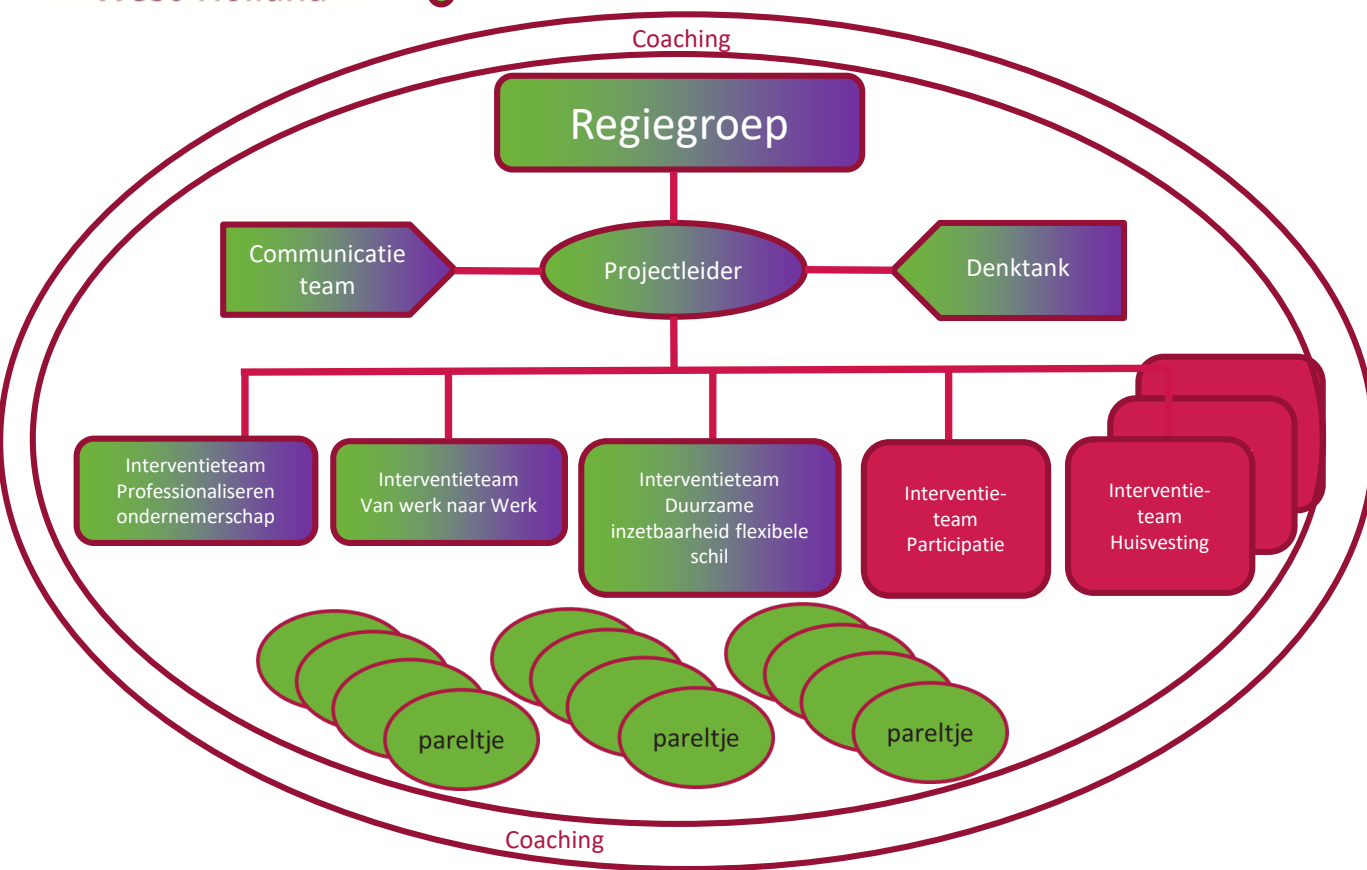
1. Bouwen aan een gemeenschappelijke visie op human capital door een bestuurlijke regiegroep
2. Vaststellen, monitoren en bijstellen SMART doelen
3. Instellen interventieteams onder leiding van ondernemers
4. Benutten bestaande pilots, initiatieven (pareltjes) om de interventies inhoud te geven.
5. Inbreng bewezen oplossingen uit andere sectoren
6. Stimuleren ontwikkeling nieuwe initiatieven (benutten onderstroom)

Om opgang te komen wordt aangesloten bij de faciliteiten die de EBZ wil bieden:

- Ondersteuning bij de ontwikkeling van een HC-akkoord
- Ondersteuning bij de ontwikkeling van een pilot project
Van werk naar Werk via de aanstelling van een kwartiermaker en co-financiering voor:
 1. begeleiden van medewerkers van werk naar werk.
 2. professionaliseren ondernemers
 3. duurzame inzetbaarheid flexibele arbeid (arbeidsmigranten en ZZP-ers)
- Ondersteuning bij toekomstige projecten



Human Capital Akkoord



Regiegroep: bestuurders van regiopartners en onderwijs

Denktank: experts waaronder lectoren en hoogleraren LDE

Communicatie: gericht op intern (van de partners) en extern stakeholders

Projectleider: rol van webber

Interventieteam: werken aan deeloplossingen van een opgave

Coaching: bestuurders, interventiegroepsleden gericht op regionale samenwerking, leiderschap en op cross-over samenwerking

HCA regiegroep

EBZ Human Capital Akkoord: Greenport West Holland en EBZ ondertekenen HCA

- Vanuit de EBZ Board: Marja van Bijsterveldt (vz), Martin van Gogh (relatie naar Greenport West Holland), secretaris Linco Nieuwenhuyzen
- Projectleider EBZ Ferrie Forster voor uitwerking teksten

Greenport West Holland kerngroep voor ontwikkeling gaat over in **regiegroep**

Governance is gericht op regie: verbinden van initiatieven en opgang brengen van nieuwe projecten, ontwikkelen van visie op de toekomst en monitoren voortgang. Regiegroep olv bedrijfsleven met > 50% ondernemers, cross-over.

- Ondernemers die mee de regie willen voeren: handel, teelt en toelevering
- Greenboard: Martin van Gogh (EBZ/Batenburggroep), Gert Kant (Lentiz onderwijsgroep), Jan Willem Schuurman (Zuidplas), Marcel Nollen (Inholland), Leonard Geluk (Haagse hogeschool), Coen Hubers (universiteiten LDE), Peter Loef (Glastuinbouw Nederland), Harm Maters (AVAG/FME), (Handel)
- Greenport team voor support: Jolanda Heistek, Woody Majers (Via Innovatiepact inzetbaar)
- Projectleider en kwartiermaker EBZ pilot Van werk naar werk:

Voor de belangrijke interventies, worden ondernemers gedreven **interventieteams** ingericht. Deze benutten de EBZ-pilot en bestaande pareltjes maar ontwikkelen ook nieuwe pareltjes om de benodigde interventies te realiseren. Hiervoor stellen ze ook een plan op met bij behorende financiering.



Voorbeelden van mogelijke interventieteams

Interventieteams in ontwikkeling (dus nog niet definitief maar voorbeelden)

1. Interventieteam Van werk naar werk: Samenwerking met Glastuinbouw Nederland, Peter Loef, AVAG Harm Maters, groep van handelshuizen, onderwijsinstellingen. Trekkers: nader uit te werken.
2. Professionaliseren ondernemers: Samenwerking met SOB Oostland 2.0: nieuwe visie op leren, cross-overs en financiering gekoppeld aan hybride leren in de regio. Trekkers: Duijvestijn Tomaten (Ted Duijvestijn)nog in overleg.....
Dit team kan ook werken aan de ontwikkeling van de Next Generation Ondernemers: Ontwikkelen van een leergang voor 2 jaar waarbij next generation (opvolgers) ondernemers samen (cross-over) op stap gaan en ontdekken. Innovatie gedreven (techniek, product, markt, keten, maatschappij). Trekkers: Duijvestijn Tomaten, Nog in overleg
3. Interventieteam Duurzame inzetbaarheid flexibele arbeid: Samenwerking met uitzendbureaus en ZZP-organisaties. Nader uit werken door de kwartiermaker.
4. Interventieteam participatie; Ontwikkelen van een programma met een aantal gemeenten olv Jan Willem Schuurman (Zuidplas) ism Ankie van Tatenhove (gemeente Lansingerland), Cees van der Mey Royal Lemkes, sociale ondernemers
5. Interventieteam huisvesting arbeidsmigranten en experts: in dialoog met de maatschappij en regio oplossingen vinden. Trekkers: Duijvestijn Tomaten (Ted Duijvestijn.....nog in overleg

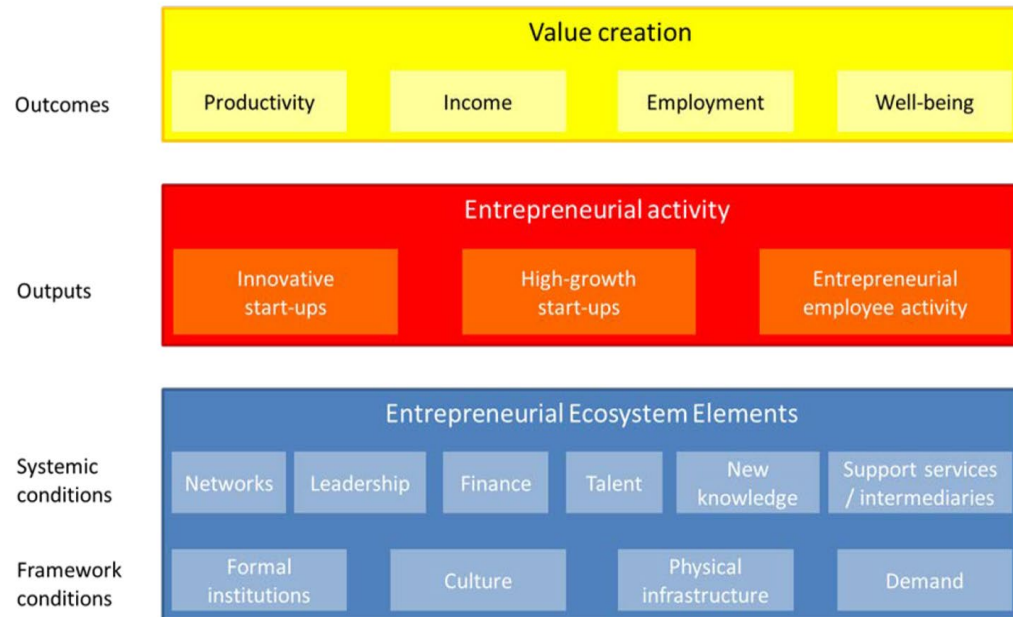
Financiële inschatting

aantal deelnemers	Kosten 2019 en 2022 (x 1.000)		Dekking					
6.450	totale kosten	€ 9.445	Bijdrage EBZ	€ 1.183	Bijdrage bedrijfsleven	€ 5.600	Bijdrage gemeenten	€ 2.663
	Kwartiermaker	€ 45	Kwartiermaker 100%	€ 45	Kwartiermaker geen bijdrage	€ -00	geen bijdrage	€ -00
3.000	3.000 assessments, á 1.000 euro gemiddeld	€ 3.000	Assessments geen bijdrage	€ -00	Assessments	€ 3.000	geen bijdrage	€ -00
750	Hybride opleiden, 25% van de deelnemers = 500, á 1.000 euro	€ 750	Opleiden geen bijdrage	€ -00	Opleiden	€ 750	geen bijdrage	€ -00
500	Ondernemers leercultuur (1.500 euro per ondernemer)	€ 750	Bijeenkomsten sponsor 25%	€ 188	Bijdrage aan bijeenkomsten	€ 563	geen bijdrage	€ -00
2.000	Flexibele schil, jobleaner per persoon 750 euro	€ 1.500	Bijeenkomsten sponsor 25%	€ 375	eigen bijdrage / via uitzendbureau	€ 1.125	geen bijdrage	€ -00
200	Instroom naar beschermd werk 6.500 euro per persoon per jaar	€ 2.600	geen bijdrage	€ -00	geen bijdrage	€ -00	Compensatie werkgevers en opleiden	€ 2.600
	Coördinatie	€ 250	Coördinatie 100%	€ 250	Coördinatie geen bijdrage	€ -00	geen bijdrage	€ -00
	Communicatie	€ 200	Communicatie 50%	€ 100	Communicatie 50%	€ 100	geen bijdrage	€ -00
	Monitoring	€ 100	Monitoring 100%	€ 100	Monitoring geen bijdrage	€ -00	geen bijdrage	€ -00
	Innovatie, denktank	€ 250	Innovatie, denktank 50%	€ 125	Innovatie, denktank 25%	€ 63	Innovatie, denktank 25%	€ 63

Dekking van de kosten dient met de Greenport partners en EBZ nader uitgewerkt te worden. De gevraagde bijdrage van de EBZ kan gekoppeld worden aan de EBZ pilot Van Werk naar Werk. De gevraagde bijdrage voor facilitering verschilt per post. EBZ zal een aantal onderdelen niet co-financieren. Hiervoor wordt andere co-financiering gezocht.

- Outcomes:
 - Oplossingen voor werkveld
 - 3.500 mensen van Werk naar Werk
 - 200 mensen uit de bijstand aan het werk
 - 25% extra studenten in opleiding
 - Nieuwe beroepsbeelden (4 jaar)
- Outputs:
 - 100 Projecten (studenten, onderzoek)
 - Co-creatie & cross-overs met werkveld
 - 500 Ondernemers nieuw ondernemend gedrag, 50% next generation bereikt
- Systemic conditions:
 - Nieuwe netwerken (cross-overs)
 - Co-financiering hca opgaven
 - Nieuwe rolverdeling partners, leiderschap
 - Verbonden HCA agenda's op clusterniveau
 - Talent verbonden met sector (cross-sectoraal) met nieuwe inzichten en tools.
 - Nieuwe arrangementen, educational & HC-services ontwikkeld
- Framework conditions:
 - Getekende HCA strategische samenwerking cross-over sectoren
 - Bestuurlijke mentaliteitsverandering gericht op samenwerking in de Greenport en cross-sectoraal
 - Delen van onderzoeks- en leerfaciliteiten, nieuwe technologie
 - Vraaggestuurde samenwerking bedrijfsleven, gemeenten, provincie en kennis/onderwijsinstellingen

Waar staan we eind 2022



5. Acties 2019

1. Formeren van een kerngroep bij EBZ en Greenport voor ontwikkeling HC-Agenda en Akkoord (gereed)
2. Formuleren actieplan (in ontwikkeling en werkende weg bijstellen, levend document, doe-agenda).
3. Aanstellen kwartiermaker voor het ontwikkelen EBZ pilot project van Werk naar Werk (eind maart)
4. Ontwikkelen EBZ-pilot van Werk naar Werk, financieringsbijdrage EBZ/provincie, starten (maart – augustus)
5. Ontwikkelen participatie pilot met gemeenten. Zuidplas als trekker.
6. Ondertekenen HC-Akkoord met EBZ, juni – juli 2019 gebaseerd op brede HC-Agenda
7. Mobiliseren interventieteams met ondernemers en aansluiting met lopende initiatieven (pareltjes). (voortdurend)
8. Organiseren budget, menskracht voor uitvoering en aansturing (bestaande initiatieven, verbindingsgeld en nieuwe initiatieven) (onderdeel van HC-akkoord, werk van kwartiermaker)
9. Ontwikkelen, uitvoering en monitoring impact (dash board) en bijsturen (na juli, kwartiermaker)



6. EBZ Pilot van Werk naar Werk

Doelstellingen:

1. Van werk naar werk (3.750) medewerkers begeleiden. Van buiten het cluster en binnen het tuinbouw
2. Ondernemers professionaliseren (500) (goed werkgeverschap, ontwikkelen leercultuur, participeren op de grote innovatieopgaven van de sector
3. Duurzame inzetbaarheid flexibele arbeidsschil (2.000). Zorgen dat arbeidsmigranten en ZZP-ers aangesloten blijven op de ontwikkelingen in het tuincluster.



Periode: zomer 2019 – december 2022

Strategie:

- I. Werknemers employability: begeleiden vanuit nieuwe beroepsbeelden die aansprekend en toekomstgericht zijn. Focus op niveau MBO 4 en MBO4⁺ (5), beroeps/functie gericht kwalificeren (inzetbaarheids-assessment), bij- omscholen. Zoekrichting is functies met een regierol in de organisatie.
- II. Tegelijkertijd werkgevers ontwikkelen naar goed werkgeverschap om mensen vast te houden in de sector (werk naar werk binnen de sector) en verder te ontwikkelen. Bieden baangarantie, traineeships, uitwisseling tussen bedrijven, coaching. Inrichten van faciliteiten om op de werkplek te kunnen leren.
- III. Aantrekken van nieuwe medewerkers van buiten de Greenport, scouten en afspraken met werkgevers/ sectoren die medewerkers over hebben.
- IV. Nieuwe scholingsvormen ism werkgevers en onderwijs: via assessment / EVC – persoonlijk ontwikkelingsplan – hybride leren – inzetbaarheidscertificaat / start kwalificatie/ diploma - baangarantie – leven lang ontwikkelen
- V. Monitoring verandering sleutel elementen, impact meting, verbinding van de interventieteams:
- VI. Verduurzamen na de pilot: in de samenwerking en financiering door inzet van bestaande en nieuwe instrumenten

7. Pilot sociale participatie

Doelstellingen:

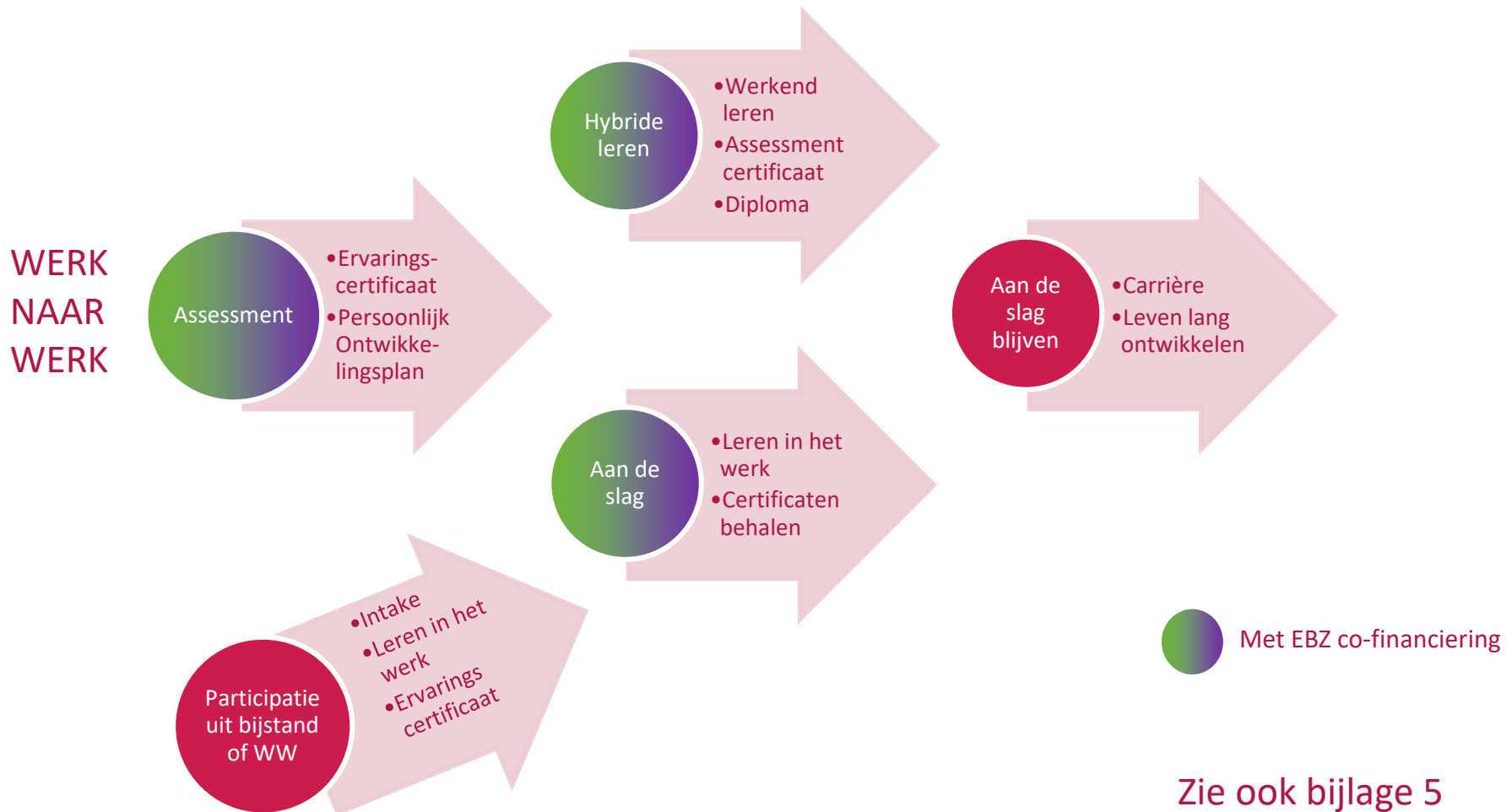
1. Begeleiden van 500 potentiële werknemers uit de bijstand naar werk
2. Sociale ondernemers ondersteunen om een leerwerkbedrijf te vormen
3. Business case die klopt voor ondernemers, gemeenten en werknemer.
4. Organiseren van werk naar werk. Na leerwerkbedrijf overstappen naar een reguliere werkgever
5. Duurzame inzetbaarheid in het tuincluster.

Periode: zomer 2019 – december 2022

Strategie:

- I. Vaststellen welke functies toekomst hebben.
- II. Vaststellen welke doelgroep het beste past en welk volume
- III. Mobiliseren ondernemers en uitwerken van de businesscase
- IV. Opschalen van goed functionerende werkvormen (zorg, opleiden, werkbegeleiding, solliciteren etc).
Via bestaande pilots en leervormen zoals leerwerkbedrijven, hybride leren, werkplekleren e.d.
Uittesten en opschalen
- V. Eindkwalificatie: assessment / EVC duurzaam inzetbaarheidscertificaat gekoppeld aan een functie.
- VI. Monitoring verandering, sleutel elementen, impact meting, evaluatie businesscase (voor alle partijen)
- VII. Verduurzamen na de pilot: in de samenwerking en financiering door inzet van bestaande en nieuwe instrumenten.

8. Beeld hoe het kan werken Stappen voor medewerker



9. Acties kwartiermaker EBZ-pilot Van werk naar Werk

Procesgerichte acties van de kwartiermaker om de EBZ-pilot Van werk naar werk tot stand te brengen:

1. Een helder startpunt met ambities (stip op de horizon) en bijbehorende verantwoordelijkheden van de verschillende regionale stakeholders, leidend tot deelname en handtekeningen onder projectplan.
2. Een concretisering interventies op doorbraakniveau: acties, roadmaps, toekomstige kansrijke (volume en toekomst bestendig) beroepsbeelden, co-financiering mobiliseren, trekkers mobiliseren etc. Uitgewerkte deelprojecten en verbinden met de pareltjes.
3. Bestaande projecten (pareltjes) betrekken en uitzoeken wat nodig is om te floreren en te groeien. Vaststellen wat nog extra nodig is en benoemen in het definitieve plan.
4. Overleg met andere “overschot” sectoren, welke functies komen vrij, potentiële volumes en om/bijscholingsbehoefte.
5. Werkgevers benaderen voor welke functies een baangarantie en deals gemaakt worden om deel te nemen + financieren.
6. Afspraken maken met sectorfondsen voor scholing.
7. Definitief EBZ pilot uitwerken en indienen.
8. Project akkoord (en goedkeuring EBZ).



Bronnen

- Birch (2018). Diner Human Capital Zuid-Holland. Maandag 20 augustus 2018. In opdracht van Economic Board Zuid-Holland & Provincie Zuid-Holland
- Colland (2018). *Arbeidsmarkt Colland 2018*.
- *Duurzame inzetbaarheid in de circulaire kas. Sociale innovatie in de glastuinbouw. Hoe zetten we ons personeel duurzaam in?* Concept versie 31-12-2018
- Glastuinbouw Nederland (2019). Het speerpuntenplan arbeid 2019.
- LTO Glaskracht Nederland (2018). Samen werken aan een verantwoorde glastuinbouw: arbeid.
- Ten Have, S., W. ten Have & N. van der Eng (2011). Veranderkracht: vijf leidende slaagfactoren als brug naar doeltreffende verandering. *Holland / België managementreview* nummer 135 – 2011, blz 16 – 24.
- Stam, E. (2014). *The dutch entrepreneurial ecosystem*. July 2014.

Bijlage 1 Trekkers van de HCA-Greenport WH

Werving van mensen van buiten de sector	• Branche organisaties langs de keten: Glastuinbouw Nederland (GN), AVAG, PLANTUM, GF-Huis
Uitwerken functies van de toekomst	• Branche organisaties langs de keten: GN, AVAG, PLANTUM, GF-Huis • Onderwijsinstellingen
Pr en promotie	• Branche organisaties langs de keten: GN, AVAG, PLANTUM, GF-Huis
Jongeren aan trekken en vasthouden	• Branche organisaties langs de keten: GN, AVAG, PLANTUM, GF-Huis
Regionale uitwisseling	• Branche organisaties langs de keten: GN, AVAG, PLANTUM, GF-Huis • Ondernemers , telersgroepen en coöperaties
Regionale samenwerking VO en beroepsonderwijs	• Ondernemers en onderwijsinstellingen AOC's, ROC's, HBO en WO, contract onderwijs onderdelen, CiV Tuinbouw,
Inrichten fysieke leerwerkplekken	• Ondernemers, telergroepen en coöperaties, WHC, SOB Oostland / Westland • Onderwijsinstellingen, contractonderwijs, leerwerkbedrijven, ism gemeenten
Professionaliseren ondernemers en ontwikkelen goed werkgeverschap	• Glastuinbouw Nederland, AVAG, ondernemers, telergroepen en coöperaties
Ontwikkelen next generation ondernemers	• Ondernemers (coaches), SOB Oostland / Westland • Onderwijs training instellingen
Ontwikkelen ZZP-ers	• Onderwijsinstellingen en ondernemers (ZZP-ers), werkgeversorganisaties
Lobby beschikbaarheid, scholing en huisvesting arbeidsmigranten en experts	• Branche organisaties langs de keten: GN, AVAG, PLANTUM, GF-Huis en de uitzendbureaus • Gemeenten en provincie / Rijk
Sociale participatie vanuit bijstand en WW	• Gemeenten en sociaal ondernemers

Greenboard Greenport West-Holland

● Willem Snoeker	Achmea	● Marcel Nollen	Hogeschool Inholland
● Rien Bot	AgroEnergy	● Martin van Gogh	Hoogendoorn Growth Management
● Harm Maters	AVAG	● Rinke Zonneveld	InnovationQuarter
● Pieter Eenhoorn	BDO Haaglanden	● Peter Maes	Koppert Biological Systems
● Henri Potze	Benefits Of Nature	● Wilko Wisse	LANSTOMATEN
● Karin Zwinkels	Gemeente Westland	● Gert Kant	Lentiz onderwijsgroep
● Aad van den Berg	Delphy	● Cees de Jong, de	Melanchthon
● Johan Kos	Proeftuin Zwaagdijk	● Adri Bom-Lemstra	Provincie Zuid-Holland
● Ted Duijvestijn	Duijvestijn Tomaten	● Gemma Smid	Provincie Zuid-Holland
● Arie Schippers	GRNR	● Coen Meijeraan	Royal FloraHolland
● André Schoon	Gemeente Brielle	● Eric Moor	Sion
● Albert Abee	Gemeente Lansingerland	● Eveline Braam	The New Farm
● Hans Horlings	Gemeente Midden-Delfland	● Berry Vetjens	TNO
● Gert Mulder	GroentenFruit Huis	● Paul Althuis	TU Delft

Vervolg Greenboard Greenport West-Holland

- | | | | |
|------------------------|--------------------------------|------------------------|-----------------------|
| • Frank Binnekamp | Westland Infra | • Erwin Cardol | Demokwekerij Westland |
| • Sjaak Bakker | WUR | • Frans Hoogendijk | Gemeente Vlaardingen |
| • Ilone Ammerlaan | VNO-NCW West | • Lies van der Pol | Gemeente Westvoorne |
| • Wim Drossaert | Dunea | • Henk van Os | Gemeente Ridderkerk |
| • Gerard van Oosten | Hogeschool Inholland | • Gezina Atzema | Gemeente Waddinxveen |
| • Sjaak van der Tak | LTO Glaskracht Nederland | • Bas Vollebregt | Gemeente Delft |
| • Maurice Dame | Rabobank | • Jan Willem Schuurman | Gemeente Zuidplas |
| • Remon Blok | Rabobank | • Arnoud Proos | Gemeente Barendrecht |
| • Theo Ammerlaan | Themato | • Wilbert Lek | Rotterdam Partners |
| • Saskia Bruines | Gemeente Den Haag | • Bert Mooren | VNO-NCW West |
| • Frank van Kuppeveld | Gemeente Pijnacker-Nootdorp | | |
| • Piet-Hein Daverveldt | Hoogheemraadschap van Delfland | | |
| • Leonard Geluk | De Haagse Hogeschool | | |

• Aad van den Berg	Delphy	• Eric Poot	WUR
• Ted Duijvestijn	Duijvestijn Tomaten	• Sjaak Bakker	WUR
• Erik Persoon	Forever Plants Group	• Gerard van Oosten	Hogeschool Inholland
• Marga Vintges	Gemeente Westland	• Jan-willem Donkers	Hogeschool Inholland
• Jolanda Heistek	Greenport West-Holland	• Remon Blok	Rabobank Rotterdam
• Nico Persoon	De Haagse Hogeschool	• Jan Maat	GFFX
• Marcel Nollen	Hogeschool Inholland	• Atie de Gier	Lentiz onderwijsgroep
• Martin van Gogh	Hoogendoorn Growth Management	• Christine de Lille	De Haagse Hogeschool
• Gert Kant	Lentiz onderwijsgroep	• Peter Loef	LTO Glaskracht Nederland
• Rick van Dam	Lentiz onderwijsgroep	• Erwin Cardol	Demokwekerij Westland
• Jelmer Olsman	Provincie Zuid-Holland	• Bas Vollebregt	Gemeente Delft
• Evert van den Akker	TNO	<u>Uitvoering</u> Woody Maijers (Programmaregisseur) Silvia Bruijn (project assistend), Colinda de Beer & Anne-Clair van Altvorst	
• Coen Hubers	TU Delft - Greenport Hub		
• Frans van Rongen	wellantcollege		

Overige partijen die actief zijn

Onderstaande bedrijven en organisaties zijn betrokken bij de pareltjes en worden benaderd voor deelname aan interventies en inbreng via de pareltjes. Voorbeelden (zeker niet uitputtend):

Royal Lemkes, Ter Laak Orchids, Valstar, Jaguar Fruits, BOM Holding B.V., Opti-flor, Priva, Berg Rozen, Bunnik Plant, Ammerlaan, Coalitie HOT, Flynt, Rabobank, Greenery, FloraHolland, telersverenigingen zoals Best of Four, Prominent, Van Nature, DOOR, Harvest House.

Training & opleidingen: RO Mondriaan, Lentiz cursus en consult, Inholland Academy, Het nieuwe Wij, SOB, CiV Tuinbouw, Veldwerk

De uitzendbureaus moeten nog benaderd worden in de komende weken t.b.v. de activiteiten gericht op de flexibele schil.

Bijlage 2 Urgentie Greenport West-Holland

Analyse van de Economic Board Zuid-Holland

De Economic Board Zuid-Holland (EBZ) onderschrijft de analyse van de werkgroep human capital dat Zuid-Holland drie grote knelpunten heeft:

1. Zuid-Holland kent de grootste arbeidstekorten van alle provincies
2. De arbeidsmarkt in Zuid-Holland is versnipperd en niet veerkrachtig genoeg
3. Zuid-Holland is nummer 10 (van de 12 provincies) in het activeren van onbenut arbeidspotentieel

Vanuit de ambitie dat de arbeidsmarkt in Zuid-Holland een positieve concurrentiefactor wordt, onderschrijft de EBZ de drie voorgestelde interventieroutes met bijbehorende gekwantificeerde doelstellingen als vertrekpunt voor de analyse en vervolgstappen, interventieroutes:

1. Zuid-Holland wordt **koploper in leven lang ontwikkelen**
2. Zuid-Holland wordt de meest **veerkrachtige arbeidsmarkt** van Nederland
3. Zuid-Holland schuift op naar de middenmoot van presterende provincies **activeren onbenut potentieel**.

In economische termen levert realisatie van deze ambitie 6 miljard euro extra economische groei op en extra dynamiek en concurrentievermogen van de speerpunten van Zuid-Holland.

Bron: Bouwstenen nieuwsbericht HCA, EBZ oktober 2018

Analyse van de Economic Board Zuid-Holland (EBZ)

De EBZ deelt de analyse dat:

1. Lopende acties op de drie interventieroutes absoluut onvoldoende zijn om de ambities te halen.
2. De meeste volume zit bij de **transitie van werk naar werk** en een **focus op Leven Lang ontwikkelen**.
3. Het organiserend vermogen aan werkgeverszijde is te versnipperd en te sectoraal georganiseerd.
4. Coördinatie en uitvoeringskracht (loopvermogen) op regionale schaal nodig is om complementair aan gemeentelijk initiatieven en over sectoren, branches en regio's heen bestaande initiatieven te versterken en aanvullende acties te starten tussen bedrijven, overheden en regulier en privaat onderwijs
5. De EBZ onderschrijft de aanbeveling om als regio een Human Capital Akkoord te sluiten.
6. De EBZ onderschrijft de aanbeveling om een uitvoeringsorganisatie te starten.
7. De EBZ geeft de werkgroep mandaat om draagvlak te toetsen en eigenaarschap te organiseren voor het tot stand brengen van een Human Capital Akkoord met bedrijfsleven, overheden, regulier onderwijs, O&O fondsen en particuliere partijen. Daarbij wordt ook gekeken naar vervolgacties op internationaal talent.
8. De EBZ geeft de werkgroep mandaat om draagvlak te toetsen en eigenaarschap te organiseren voor het tot stand brengen van een uitvoeringsorganisatie Human Capital.
9. De EBZ adviseert alle betrokken partijen om een rol te pakken bij bovengenoemde voorstellen door op basis van de nu voorliggende informatie rekening te houden met een benodigde jaarlijkse extra investering van in totaal 5-10 mln voor human capital. Het vervolgonderzoek vanuit de EBZ zal deze schatting specificeren en inzicht geven in wat partners kunnen bijdragen.

De urgentie die door de EBZ is gesignaleerd wordt ook gevoeld in de Greenport. Diverse acties lopen en hierna een aantal high lights uit een rapporten van Groenpact, Glastuinbouw Nederland en CIV tuinbouw en uitgangsmaterialen, AVAG die de problematiek van de Greenport karakteriseren:

- werken veel jongeren onder de 24 jaar (22% in Greenports tegenover 7% landelijk gemiddeld)
- zeer veel laag opgeleiden (26% tegenover 16% landelijk)
- zeer weinig hoogopgeleiden met een afgeronde Hbo- of Wo-opleiding (16% en 20% tegenover 43% en 44% landelijk).
- 50/60% van de werkenden in de sector is uitzendkracht en 40% van de medewerkers is 45+
- kortere werkweken dan gemiddeld (+/-26 uur)
- veel werknemers zonder startkwalificatie
- meeste (tov andere groene sectoren) extra arbeidskrachten gedurende piekperiodes (zomer)
- veel vacatures in 2017 (4.000), waarvan 27% als moeilijk vervulbaar (langer dan 3 maanden). De verwachting is dat 2019 vergelijkbaar of groter
- ROA verwacht ongeveer zes duizend (starters-)banen in de sector tussen 2016 en 2020. Dit heeft met name betrekking op Hbo- en Wo-geschoolde personen.

- De arbeidsmarkt van de Greenportsector heeft een hogere uitstroom- dan instroomgraad. In 2017 stroomden er 8.000 werknemers in en 8.900 uit. Marktaandeel van provincie Zuid-Holland is circa 60%.
- In 2017 was slecht 3% van de totale uitstroom in de sector te wijten aan pensionering.
- 67% van de werknemers die in 2017 uit de sector stroomden behoorden tot de leeftijdscategorie 15-24 jaar en 17% tot de categorie 25-34 jaar.
- Het aantal vacatures in twee jaar tijd (2017 – 2018) is gestegen met 33% tot 83% (totale arbeidsmarkt: 45% tot 59%). In totaal waren er in 2017 14.700 vacatures, waarvan 26% moeilijk vervulbaar is gebleken.
- De meeste vacatures betreffen de functies oogstmedewerker, productiemedewerker en hovenier/groenvoorziener.
- 43% van de vacatures wordt geclassificeerd op het niveau van vmbo en 42% op het niveau van mbo.
- Verlies van jong potentieel voor de sector.
- Glastuinbouw heeft geen grote instroom vanuit het onderwijs. Slechts 10% van de totale instroom in 2017 bestond uit jongeren afkomstig uit het onderwijs, wat een erg laag percentage is.
- Verschuivingen banen en skills
- Deloitte (2014) beschrijft dat door automatisering veel functies vervallen voor met name laag opgeleiden.

- UWV (2016) verwacht een afname van het aantal voltijd banen en het aantal zelfstandigen onder meer door toedoen van schaalvergroting, mechanisering en technologische innovatie.
- Verwachting is dat robots het 'simpele', zware en/of repetitieve werk overnemen
- Nieuwe functies door automatiseringsproces: proces operators, service monteurs en robotprogrammeurs.
- Colland (2018): in glastuinbouw 20% (is laag) van de medewerkers volgt een training.
- 'Agrarische en groene sector kende de afgelopen twee jaar een bovengemiddelde groei en schaalvergroting in vergelijking met de Nederlandse arbeidsmarkt'
- In de sectoren glastuinbouw en open teelten bloembollen speelt schaalvergroting met een daling van het aantal bedrijven en een groei van het aantal werknemers op de loonlijst juist een grote rol.
- Hoog aandeel bedrijven met veel werknemers op de loonlijst
- Hoog aandeel bedrijven betreft een besloten vennootschap (bv)
- Relatief weinig mannelijke werknemers op de loonlijst in vaste dienst
- Relatief veel werknemers op de loonlijst met een vast dienstverband zonder startkwalificatie
- Werknemers op de loonlijst met een vast contract kennen gemiddeld een korte duur van de werkweek
- Hoog aandeel arbeidskrachten die niet op de loonlijst staan

Bron: Arbeidsmarkt Colland 2018

- Er wordt hiervoor veel ‘zelf’ gedaan door bedrijven betreft begeleiding en trainingen van personeel.
- Soft skills die worden onderschreven als belangrijk zijn ‘betrokkenheid’ en ‘motivatie’.
- Nieuwe beroepsbeelden en werknemersprofielen zijn nodig, uitwisselbaarheid vergroten.
- Belangrijke tools voor duurzame inzetbaarheid zijn persoonlijke ontwikkeling en seniorenbeleid.
- Er is een algemeen besef dat er rondom duurzame inzetbaarheid van personeel nog veel moet gebeuren in de sector. Leiderschap en verantwoordelijkheid van werkgevers is nodig binnen de sector om het Human Capital vraagstuk aan te pakken.
- Omslag in bedrijfscultuur om mensen vast te houden en investeren in goed HR-management.
- Duurzame inzetbaarheid, slimme samenwerking bedrijfsleven en onderwijs (andere rol verdeling)
- Snelle veranderingen van gevraagde skills en technologie maakt noodzakelijk om anders op te leiden bij te scholen. De arbeids- en onderwijsstructuur is hier (nog) niet op aangepast en zal daarom een transitie door moeten maken naar een nieuwe leercultuur: Leven Lang Ontwikkelen, job-rotation, traineeships, seniorenbeleid, persoonlijke ontwikkeling op maat, job learners, belonen van goed gedrag, zorg dragen voor betrokkenheid en motivatie, leer coaching en persoonlijke begeleiding, maatwerk trainingen, portfolio opbouw, transfers tussen bedrijven. \
- Sociale innovatie door in samenwerking met gemeenten en sociale ondernemers, mensen uit de bijstand met extra begeleiding terug te leiden naar de arbeidsmarkt.

Doorbraken nodig

- Werving: Het **bedrijfsleven** erkent het belang van **gezamenlijke profilering** en organiseert, vanuit de Greenport in samenspel met het onderwijs én de jongeren, een intelligent imago-offensief aansluitend bij de **gezamenlijke profilering** en zij-instromers.
- Pr-promotie: In samenwerking met het bedrijfsleven worden **jongeren** actief geïnformeerd over het beroepenveld en de carrièrekansen in de hele voedselketen (incl. handel en dienstverlening).
- Goed werkgeverschap: Het **bedrijfsleven** neemt haar verantwoordelijkheid voor een actief loopbaanbeleid gericht op **aantrekkelijk werkgeverschap** voor de jongere en zij-instromers van nu en in de toekomst.

- Regionale samenwerking: **Kennisclusters in de regio** organiseren m.b.v. een **flexibele opleidingsstructuur** programma's rond de behoeftes van de regionale **economische clusters**.
- Nieuwe onderwijsvormen: De professionals in **bedrijfsleven en onderwijs** geven, in samenspel met elkaar én de **student**, beroepsgericht onderwijs vorm binnen de hele keten van het opleidingsdomein. **Flexibel** en vraag gestuurd aanbod vanuit het onderwijs, hybride leren.

- Nieuwe relaties: Het **regionale economische cluster** en het **onderwijscluster** organiseren samen de loopbaangerichte opleidingsvraag én het -antwoord (regionaal en (inter)nationaal)
- Toekomstige beroepsbeelden: heldere actuele formulering van de behoefte van de **werknemers en bedrijfsleven**,
- Nieuwe mindset: werken = leren, job learners, **leercultuur**, leven lang ontwikkelen, zelf verantwoordelijk



NIET los van elkaar maar in verbondenheid

Doorbraken -2-

- In de opleidingen wordt internationaal denken een **basiskwalificatie** /-competentie.
- Bedrijfsleven ziet internationalisering en internationale netwerken als de weg vooruit. **Kennis** wordt meer en meer een belangrijk **exportproduct** met de toename van de complexiteit van de producten en diensten

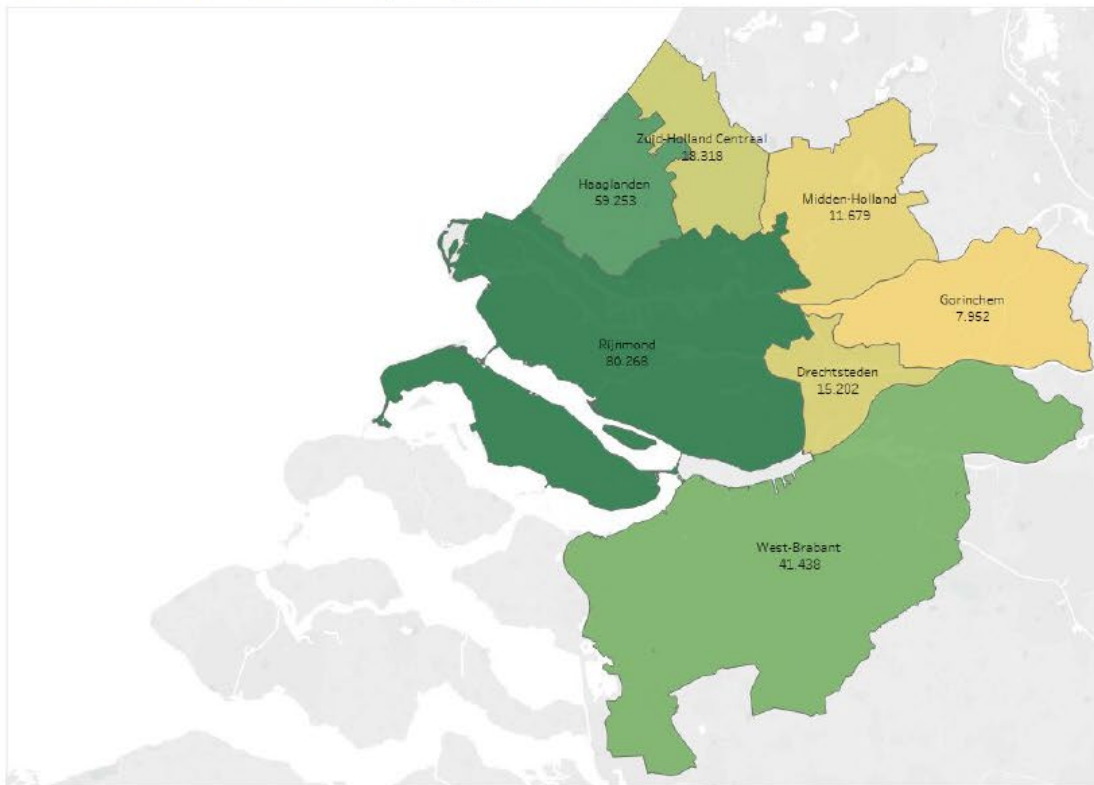


- In samenwerking met het bedrijfsleven worden **jongeren** actief geïnformeerd over het beroepenveld en de carrière kansen in de technologie en techniek binnen de Greenport, feeding & greening mega cities. Nieuwe boodschap is nodig.
- De bèta-vakken in het **basisonderwijs** en het **voortgezet onderwijs** worden aantrekkelijker en meer in de Greenport context geplaatst, mede door inbreng van praktijkvoorbeelden (verleiden van 'latente Bèta's').
- **START ups** verbinden met de Greenport. **Cross-overs** ontwikkelen en stimuleren.

Waar zitten de aantallen?

Totaal vacatures Rijnmond en omliggende regio's

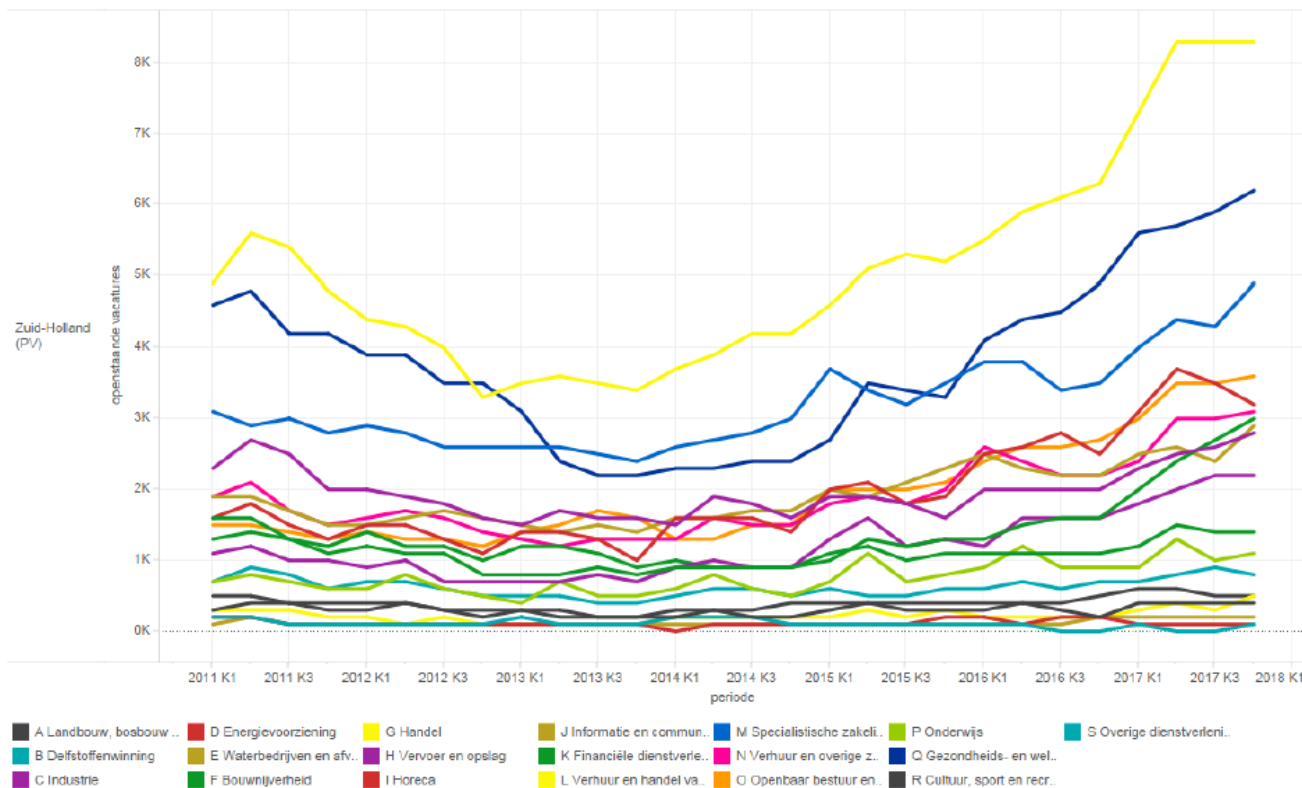
aantal unieke vacatures, directe werkgevers, apr 2017 - mrt 2018



Betreft alle online gepubliceerde vacatures, afgelopen 12 maanden, ontdubbeld, exclusief vacatures voor intermediairs.

Meer sectoren met vacatures

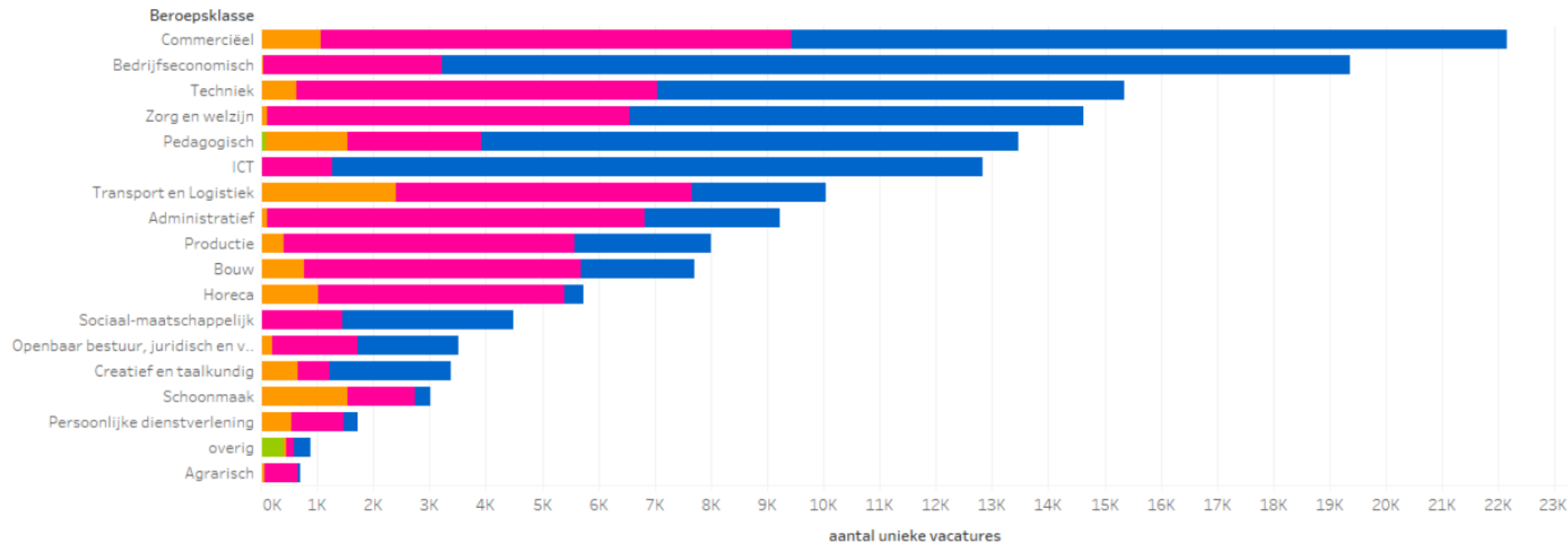
Zuid-Holland: Vacatures naar branche (CBS)



Vacaturestatistieken o.b.v. CBS. Let op: kijkt af van aantallen o.b.v. Jobdigger. CBS meet obv steekproef, Jobdigger obv scraping van online gepubliceerde vacatures. Ontwikkeling tussen beide bronnen is wel vergelijkbaar.

Rijnmond: vacatures beroepsklasse en niveau

vacatures naar beroepsklasse en niveau

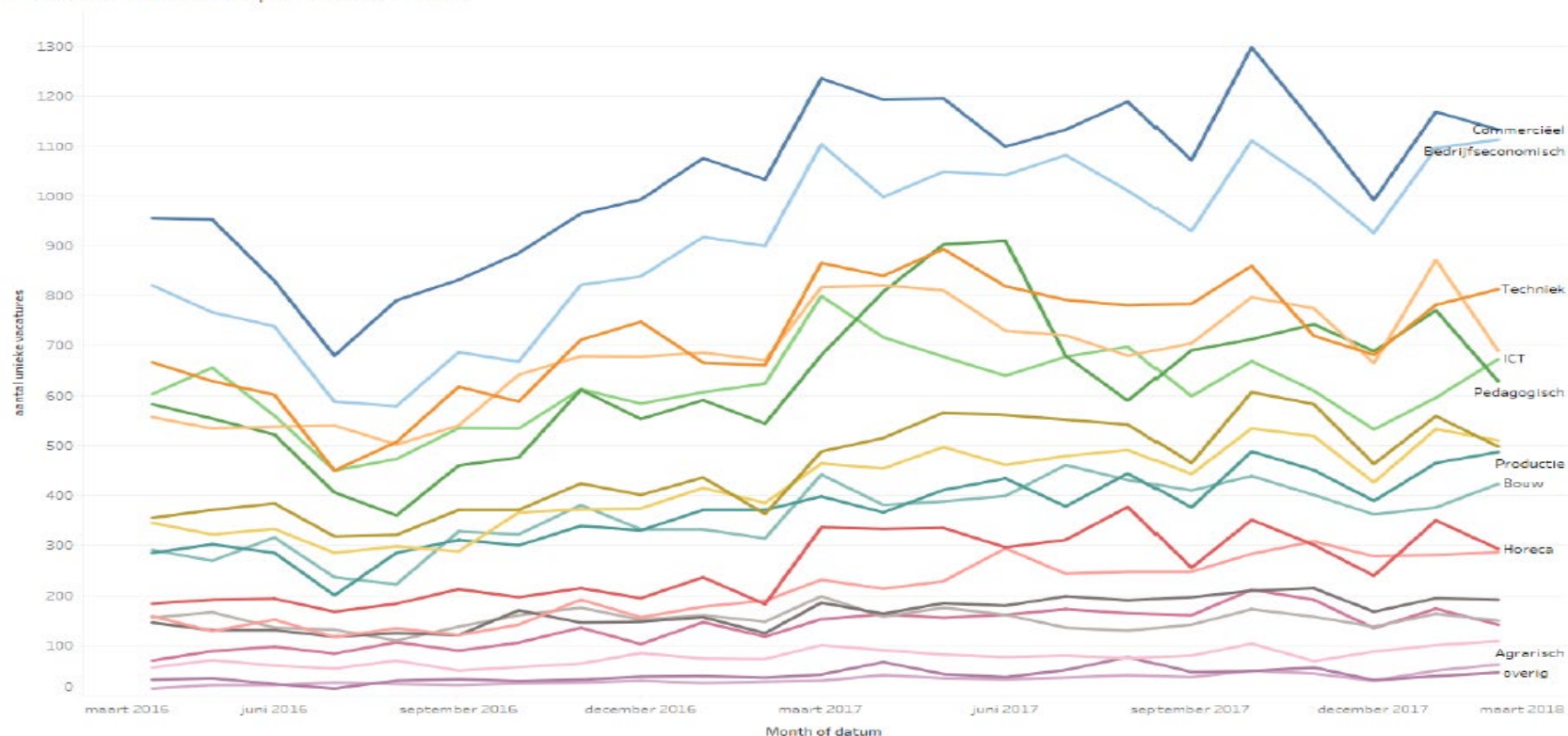


Bron: Jobdigger

© Randstad | 19

Rijnmond: ontwikkeling vacatures beroepsklasse

vacatures naar beroepsklasse en niveau

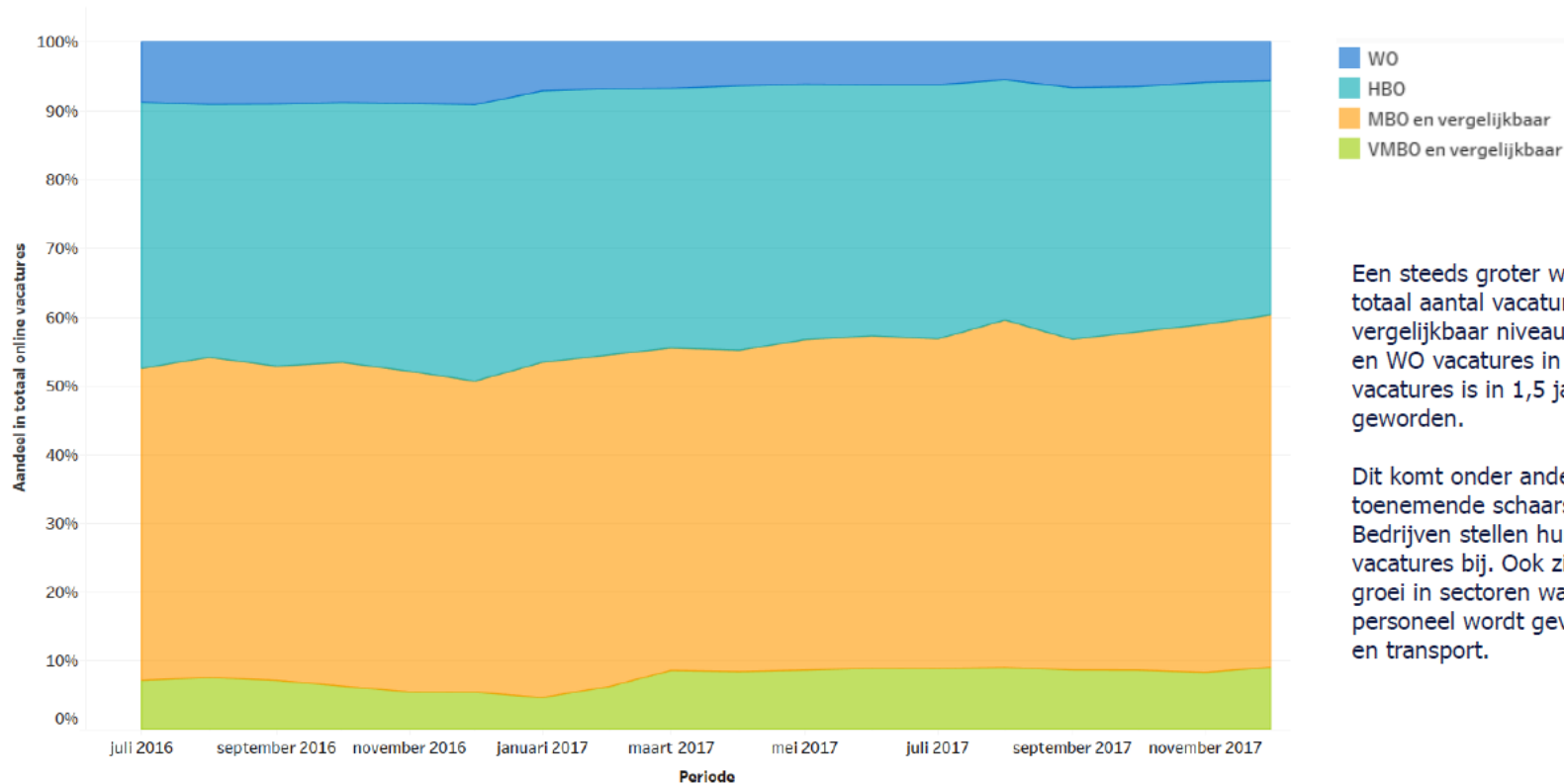


Bron: Jobdigger

Verdeeld naar opleidingsniveau

Het aandeel MBO vacatures neemt toe

Vacatures naar minimum gevraagd opleidingsniveau

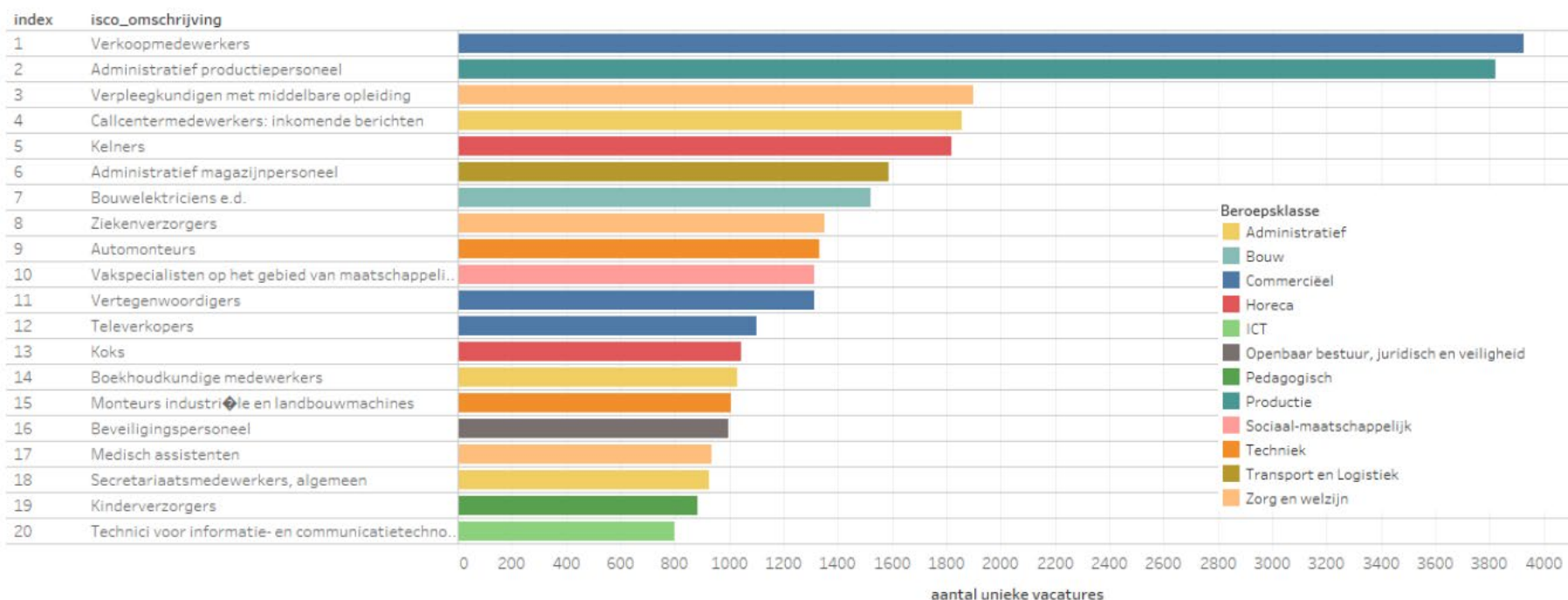


Een steeds groter wordend aandeel van het totaal aantal vacatures is op MBO en vergelijkbaar niveau. Het aandeel van HBO en WO vacatures in het totaal aantal vacatures is in 1,5 jaar dus iets kleiner geworden.

Dit komt onder andere door de toenemende schaarste op de arbeidsmarkt. Bedrijven stellen hun eisen in opengezette vacatures bij. Ook zit er bovengemiddelde groei in sectoren waar veel MBO geschoold personeel wordt gevraagd zoals de bouw en transport.

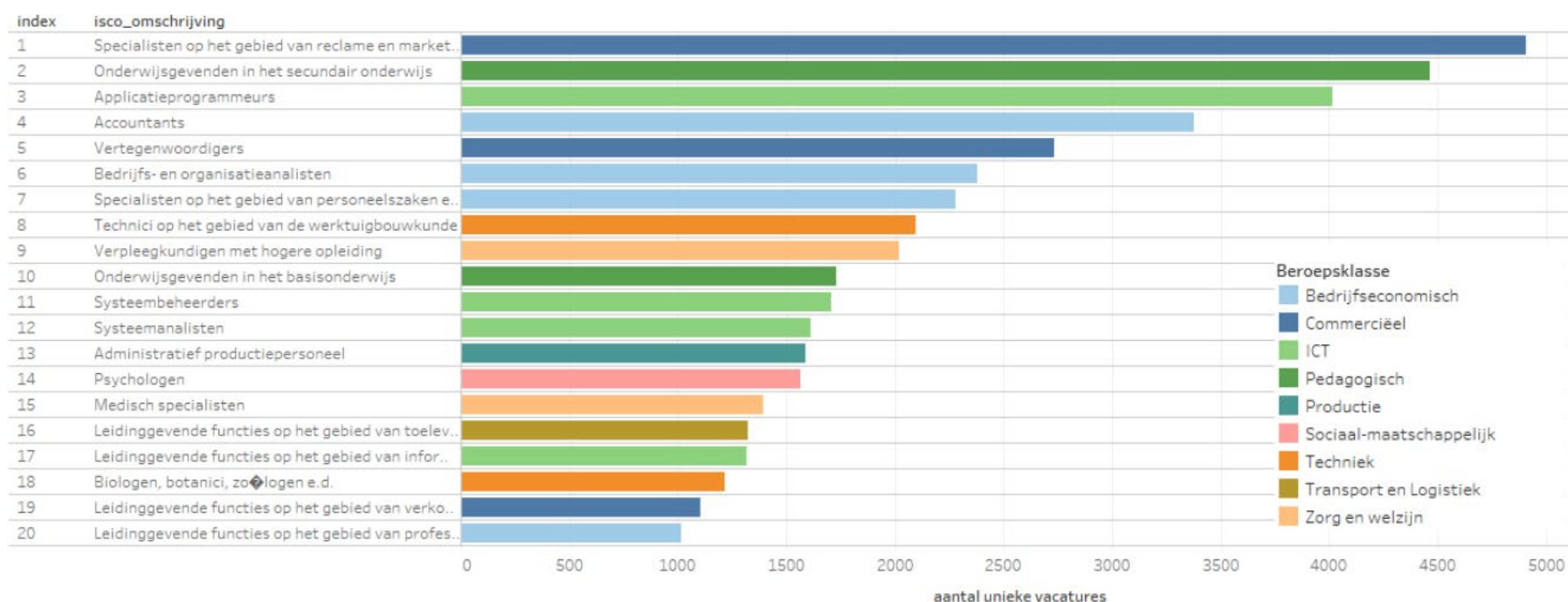
Rijnmond: MBO beroep top-20

top-25 vacatures MBO



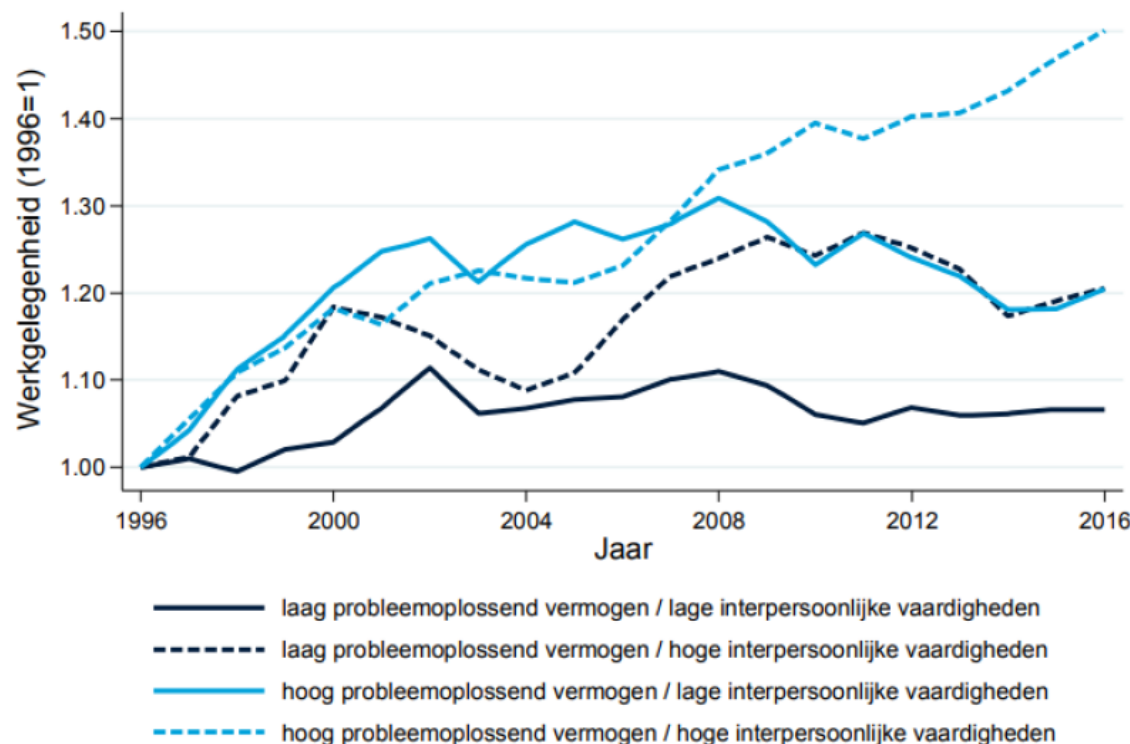
Rijnmond: HBO/WO beroep top-20

top-25 vacatures HBO/WO



Duurzame groei zit in MBO4+, HBO en MBO

De complexiteit van werk neemt toe



Bron: EBB, PIAAC, NSS

De werkgelegenheid is nagenoeg onveranderd gebleven in beroepen met een laag niveau van probleemoplossend vermogen en een laag niveau van interpersoonlijke vaardigheden (bijvoorbeeld schoonmakers, hulpkrachten bouw en industrie, veetelers, en lassers en plaatwerkers).

Bij beroepen met zowel een hoog niveau van probleemoplossing- als interpersoonlijke vaardigheden is de werkgelegenheid juist sterk gegroeid. Denk hierbij aan elektrotechnisch ingenieurs, managers ICT, specialisten personeels- en loopbaanontwikkeling of managers zorginstellingen. Deze ontwikkeling suggereert dat deze vaardigheden steeds belangrijker worden voor het uitvoeren van taken op het werk, en in het productieproces van bedrijven. Het suggereert ook dat de complexiteit van het werk toeneemt (Fouarge en de Grip, 2013).

Flex en vast, man en vrouw

Demografische gegevens vast en flex contracten 2017

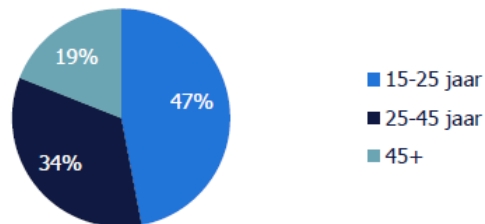


Flexibele contracten

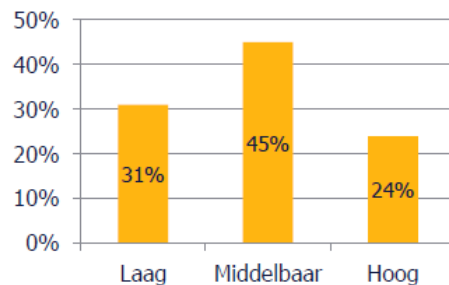


51%

Leeftijd



Opleiding



49%

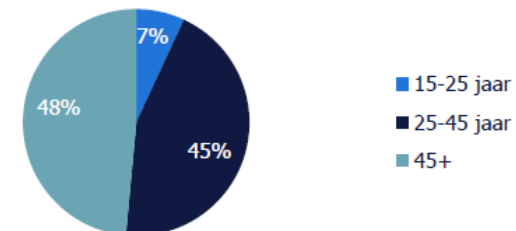


Vaste contracten

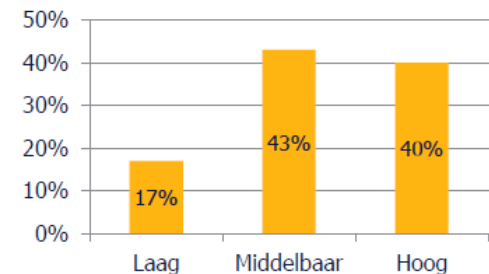


47%

Leeftijd



Opleiding



53%

Beeld van vacatures (nu)

Harde concrete cijfers zijn niet beschikbaar maar interpretaties van diverse analyses (zie bijlage 1) geven het volgende beeld. Van werk naar werk banen waar met de kennis van nu aan gedacht kan worden zitten vooral op niveau MBO-4, MBO4⁺ en HBO 5 (AD). Hier zit de groei op:

Hoog probleemoplossend vermogen / hoge interpersoonlijke vaardigheden / Regiefunctie.

Voorbeelden zijn:

MBO4

Verkoop

Administratief

Monteurs

ICT technici

Logistieke medewerkers

Productie operator

MBO4⁺ / HBO (5 - AD)

Leidinggevende

Leiding gevende

Leidinggevende - expert

Systeembeheerder, applicatieprogrammeur

Leidinggevende

Leidinggevende

Focus in de

- handel: groenten en fruit, toeleverende bedrijven (teeltmateriaal)
- teelt: productie van consumenten producten (groenten, fruit, sierteelt), stekmateriaal, zaad
- toeleverende technische bedrijven (kassenbouwers, installatiebedrijven voor water en energie, handling/logistiek en control bedrijven en technische toeleveranciers)

Bijlage 3 Belang van het Greenport Cluster voor de economie

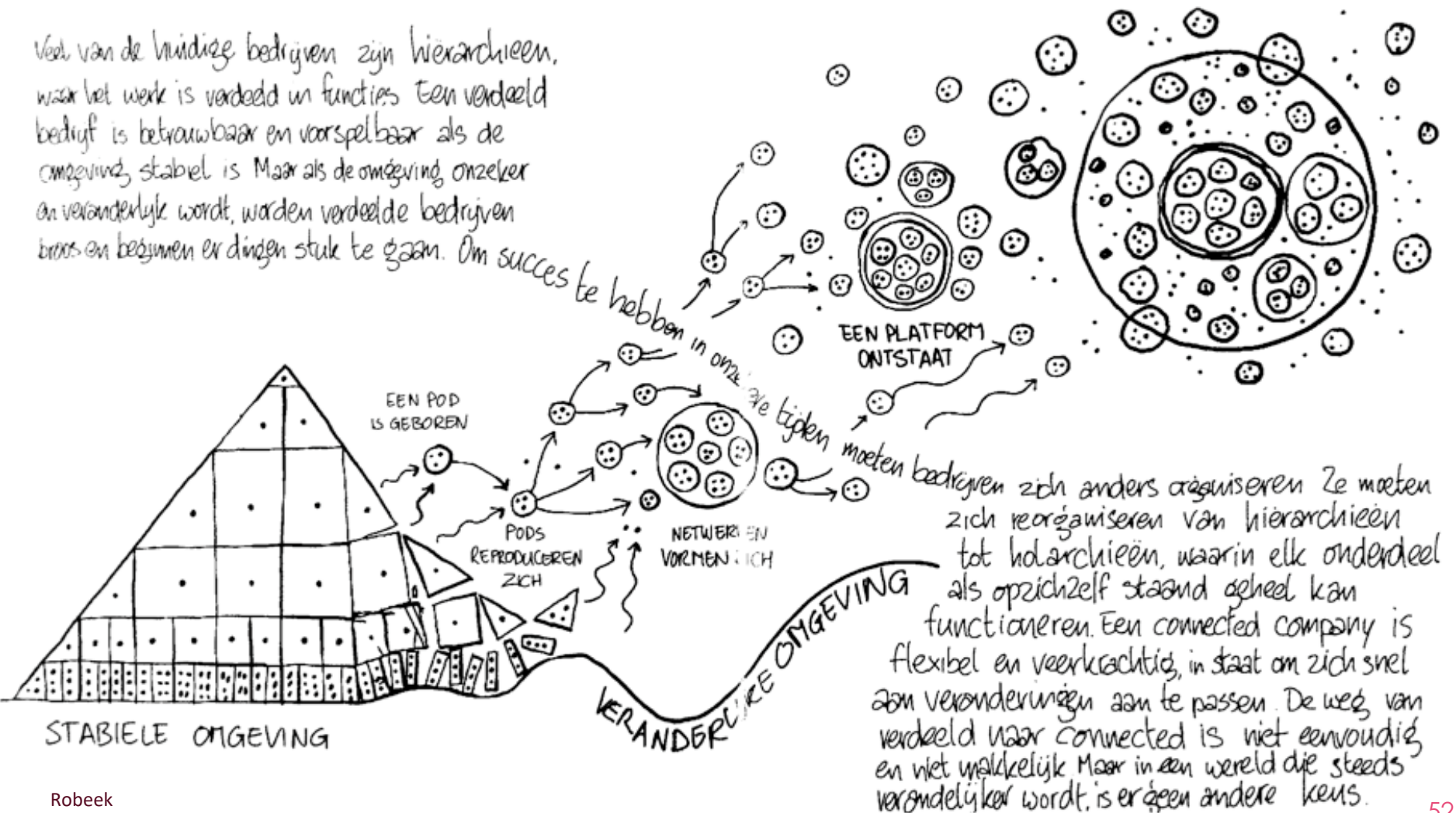
- Aandeel Greenport West-Holland van totale tuinbouw is circa 60%
- Totale exportwaarde: € 14 miljard
- Productiewaarde: € 7 miljard;
- Tuinbouwcluster is goed voor 24 procent van het overschot op de betalingsbalans;
- Op 7 procent landbouwareaal levert tuinbouwcluster 40 procent van agrarische economische waarde;
- 260.000 directe en indirecte arbeidsplaatsen;
- Groothandel in de groenten en fruit werkgelegenheid aan 15.000 vaste en 5.000 flex medewerkers, Greenport WH regio ???
- Aandeel sierteelt in wereldhandel: 60 procent;
- Aandeel bollen in wereldhandel: 90 procent;
- Additionele omzet veredelingsbedrijven: € 2,5 miljard;
- Additionele productiewaarde kennisintensieve toeleverende industrie: € 1 miljard

Bijlage 4 Achterliggende veranderprincipes

Transitie en systeeminnovaties zijn complex en per definitief niet te managen. Wel is er een aantal inrichtingsprincipes van de samenwerking die versnellend werken. Een aantal is hier uitgewerkt om meer inzicht en begrip te geven over de beoogde werkwijze.

Geen lineair veranderproces

Veel van de huidige bedrijven zijn hiërarchieën, waar het werk is verdeeld in functies. Een verdeeld bedrijf is betrouwbaar en voorspelbaar als de omgeving stabiel is. Maar als de omgeving onzeker en veranderlijk wordt, worden verdeelde bedrijven broos en beginnen er dingen stuk te gaan. Om succes te hebben

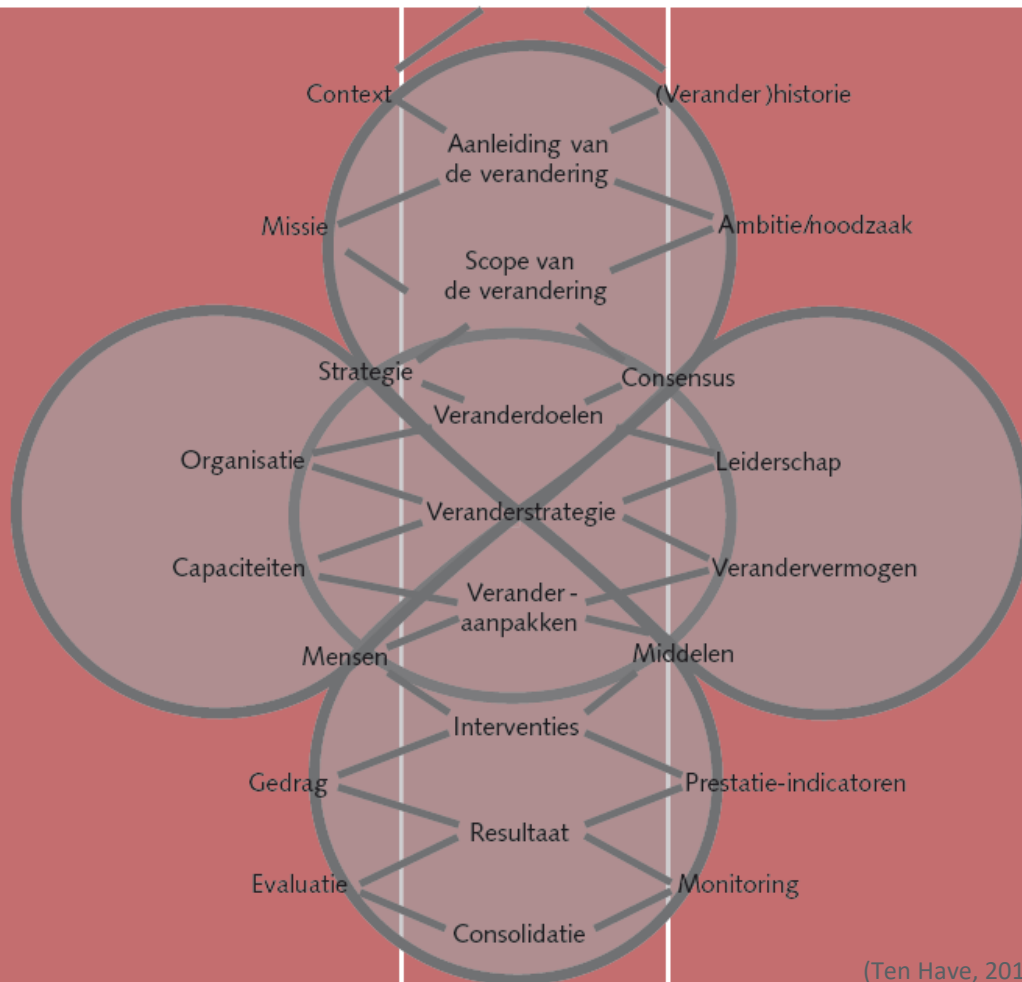


Dynamisch verandermodel

Theory of the Business

Theory of Change

Theory of Execution



(Ten Have, 2011)

Een effectief veranderingsproces valt of staat met de veranderkracht van een organisatie en het netwerk waar de organisatie in werkt. Daarbij hoort een krachtige verandervisie en verandercapaciteit.

Veranderkracht is gebaseerd op vijf cruciale slaagfactoren: rationale, effect, focus, energie en verbinding.

Lemniscatisch denken gaat over dynamiek; steeds terugkerende bewegingen in plaats van lineaire lijnen.

Het denken krijgt vooral vorm in ritmen en niet zozeer in fasen, het proces. Het geheel krijgt vorm door de beweging en ontwikkeling van de delen. De onderdelen beïnvloeden elkaar. Stap voor stap wordt de toekomst duidelijker.

Werken vanuit toekomstbeelden

De systeeminnovatie vraagt om toekomstbeelden zodat de stakeholders zich kunnen voorbereiden op de nieuwe rolverdeling. Door bestaande projecten (pareltjes) die passen in het toekomstbeeld te benutten kan concreet gemaakt worden hoe de toekomst eruit zien.

(ACTIE)

Bij voorbeelden gaat het op diverse zaken:

- Inhoudelijk (visie op leren bijvoorbeeld)
- Samenwerken (nieuwe vormen van samenwerking en andere rollen)
- Financiering (nieuwe financiële arrangementen en kosten verdelingen)
- Communicatie (wering, kennisdeling)
- Nieuwe rollen (docenten, werkveld, lerende)
- Governance en toezicht (inspectie, wettelijke kaders)



Toekomstbeeld Greenport WH, arbeidsmarkt

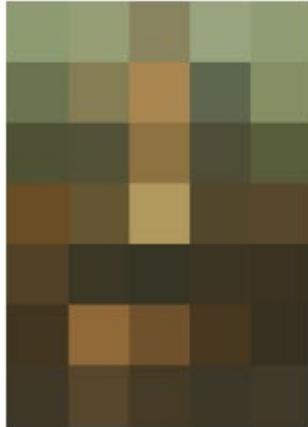
Klassiek

- ✓ Goed werkgeverschap, human resource development
- ✓ Zelfverantwoordelijke medewerkers, duurzaam inzetbaarheid
- ✓ Leercultuur binnen de bedrijven
- ✓ Gezamenlijke verantwoordelijkheid bedrijven in Greenport

En nieuw

- ✓ Partnerschap en regie tussen bedrijven en opleidingsinstellingen (privaat en publiek) – om een samenwerkend ecosysteem in te richten zodat er een vruchtbare grond ontstaat waar nieuwe concepten kunnen opbloeien. De vraag vanuit de werkgevers is leidend.
- ✓ Gezamenlijk standaarden zodat iedereen zich daaraan houdt en de systemen met elkaar kunnen 'praten'. We bevorderen het klimaat binnen het ecosysteem door het opzetten van HCA deals met ruimte voor start-ups en netwerkvorming.
- ✓ Gedeelde rollen, investeringen en faciliteiten ten behoeve van leerprocessen.
- ✓ Publiek – private samenwerking, regie en passend beleid (campusontwikkeling, learning communities, huisvesting, toelating arbeidsmigranten en experts).
- ✓ Sociale component, aandacht voor: kwetsbare doelgroepen (jongeren en 50+) in de samenleving, effecten van digitalisering en robotisering, vermindering van de administratieve lasten en de werkdruk, digitale en sociale innovatie. Er naar te streven dat iedereen tenminste een (start)kwalificatie bezit.

Toekomstbeelden



Werkende weg het toekomstbeeld scherper krijgen. De dragende organisaties hebben al arbeidsmarktvisies uitgewerkt en om deze te realiseren is samenwerking noodzakelijk in de verschillende arena's: bedrijfsleven, overheid & politiek, onderzoek en onderwijs. Het bespreekbaar maken van de zorgen, ambities en oplossingsrichtingen is een eerste stap.

Toekomstbeelden en visie geven richting. Het geeft een

- Set van uitgangspunten
- Streefbeeld - doelen
- Eenduidige communicatie voor alle partijen
- Rol van competente partners, leiderschap om binnen de eigen netwerken voortgang te boeken

Samen bouwen aan de toekomst

Er zijn verschillende scenario's denkbaar (Verbond Sectorwerkgevers Overheid, 2010):

1. Scenario 'Samen en stagnatie', minimale investeringsbereidheid, oplossen van brandjes
2. Scenario 'Samen en groei', met elkaar investeren in doorbraken, lastig maar noodzakelijk
3. Scenario 'Zelf en Stagnatie', iedere sector, actor investeert minimaal, alleen het noodzakelijke.
4. Scenario 'Zelf en Groei', iedere sector, actor investeert in eigen groeimogelijkheden en concurreert met de andere sectoren en onderling. Groei op eigen bedrijf gericht.

Gekozen wordt voor scenario 2: Samen en groei.

- Elke partner draagt bij via inzet menskracht en/of middelen
- Bestaande visies, jaarplannen en relevante projecten worden door de partners ingebracht, doel het tuinbouwcluster als geheel laten groeien (2% per jaar).
- Gefaseerde uitvoering in de periode 2019-2025, jaarplannen met lat steeds hoger
- Uitwerking en prioriteitstelling onder aansturing regiegroep
- Bedrag van 1,0 mln vanuit hiervoor beschikbare middelen programma HCA EBZ (200 K Euro per jaar) voor co-financiering van doorbraakprojecten gericht op de toekomst. Eerste doorbraakproject is Van werk naar Werk
- De projectvoorstellen worden in de tijd gespreid aangepakt en voorgelegd aan EBZ boven de XX euro ter besluitvorming.
- Monitoring (jaarlijks) zorgt voor verantwoording en bijstellingen van de acties en scherper worden van de toekomstbeelden.

**WAAROM
MOEILIJK DOEN
ALS
HET SAMEN KAN**

Loesje



Cross-overs zijn de toekomst

Nieuwe beroepsbeelden maken het mogelijk om veel meer uitwisseling te krijgen tussen sectoren. Voorbeelden zijn:

- Operators voor de teelt
- Marketeers / sales / inkoop
- Logistiek managers
- Kwaliteitsmedewerkers
- ICT experts
- Etc

Door een andere benadering van het beroepsbeeld ontstaat meer veerkracht. (ACTIE uitwerken nieuwe beroepsbeelden)

Cross-overs tussen werken en leren

- Ervaren (vaak oudere) medewerkers in het bedrijfsleven zorgen voor borging vakmanschap en transfer vakmanschap naar de volgende generatie. Zij kunnen een rol spelen in het opleiden binnen het bedrijf, maar ook als gastdocent of hybride docent op school.
- Expertise uit het bedrijfsleven wordt betrokken bij het onderwijs op school. Gastdocenten voor specialistische expertise of hybride docenten die (tijdelijk) naar voor een omvangrijke onderwijstaak naar het onderwijs gedetacheerd worden.
- Leercoaches uit de school begeleiden werknemers in hun loopbaan en leren in de bedrijven.
- Expertdocenten, lectoren begeleiden studenten in onderzoek in de praktijk



Benutten wat er is!

Er zijn al heel veel (deel)oplossingen, bouwstenen beschikbaar. Voor de eerste slag worden beschikbare ervaringen, kennis, tools, structuren etc benut en met elkaar verbonden. Zoals bij de metamorfose van een rups zijn alle bouwstenen aanwezig. Niets nieuws komt erbij, herordenen tot mooie oplossingen.

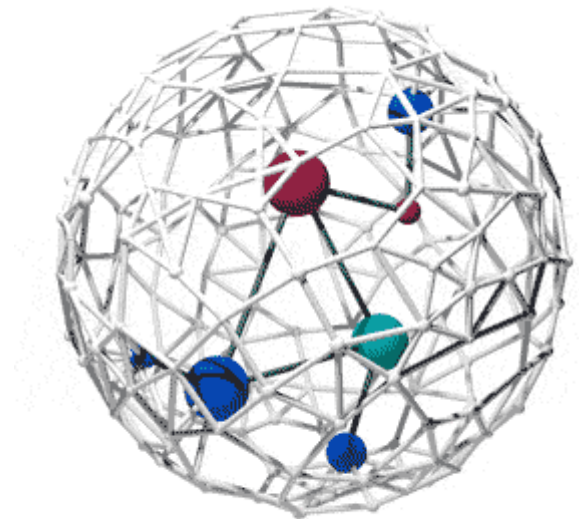
De focus is erop gericht om te komen tot nieuwe afspraken en rolverdelingen tussen de verschillen de partijen die in de regio actief zijn: focus en bundelen.

Vanuit de acties komen nieuwe vragen die in projecten worden uitgewerkt.



Parels in Greenport WH

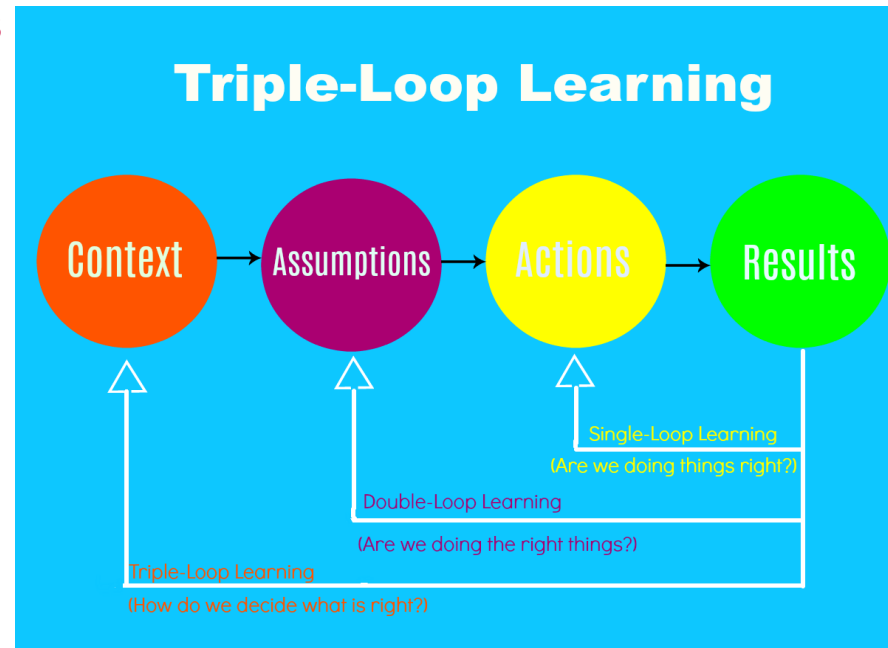
- Hybride leren (SOB)
- Flexibele deeltijd Tuinbouw en agribusiness (Inholland)
- Horti heroes (talent programmas)
- WHC Fysieke samenwerkingsplek en netwerk van organisaties, learning communities i.o
- FIA, idem verbonden met food cluster
- CiV tuinbouw, Centrum voor innovatief vakmanschap
- Diverse bedrijfscampussen voor trainingen
- Experience centrum Van Gelder i.o.
- Katapult centre Vertical Farming i.o.
- The New Farm, verbinding met de stad, start ups, onderwijs
- Sleutel aan je toekomst in de kas!
- Stage stimulator
- Lets grow simulator
- Priva Academy
- Leerlijn techniek in de glastuinbouw
- Duijvestijn Tomaten innovation centre
- <http://www.kasgroeit.nl/functionies.html> functie in beeld
- Ter Laak inspiratiecentrum
- Etc etc



Innovaties op meerdere niveaus

De systeeminnovatie HCA in de regio vraagt om innovaties op meerdere niveaus:

1. Eerste orde innovaties (projecten beperkte impact en complexiteit). Veel van de projecten lopen al binnen de organisaties (werkgevers, onderwijsinstellingen)
2. Tweede orde innovaties (projecten gericht op gekende problemen die samen aan gepakt worden). Een aantal voorbeelden is er. Denk aan de campusvorming, World Horti Centre, Hort Heroes, Hybride leren SOB, FIA e.d.
3. Derde orde innovaties (gericht op de ontwikkeling van nieuwe waarden en werkwijzen). Deze ontbreken nog. Er zijn wel netwerkgroepen en bijeenkomsten als spinn-off van de eerste en tweede orde. Gestructureerd samen hier aanwerken in de regio ontbreekt. Er kan veel geleerd worden van de verschillende innovaties om als regionale organisaties beter samen te gaan werken, triple loop learning

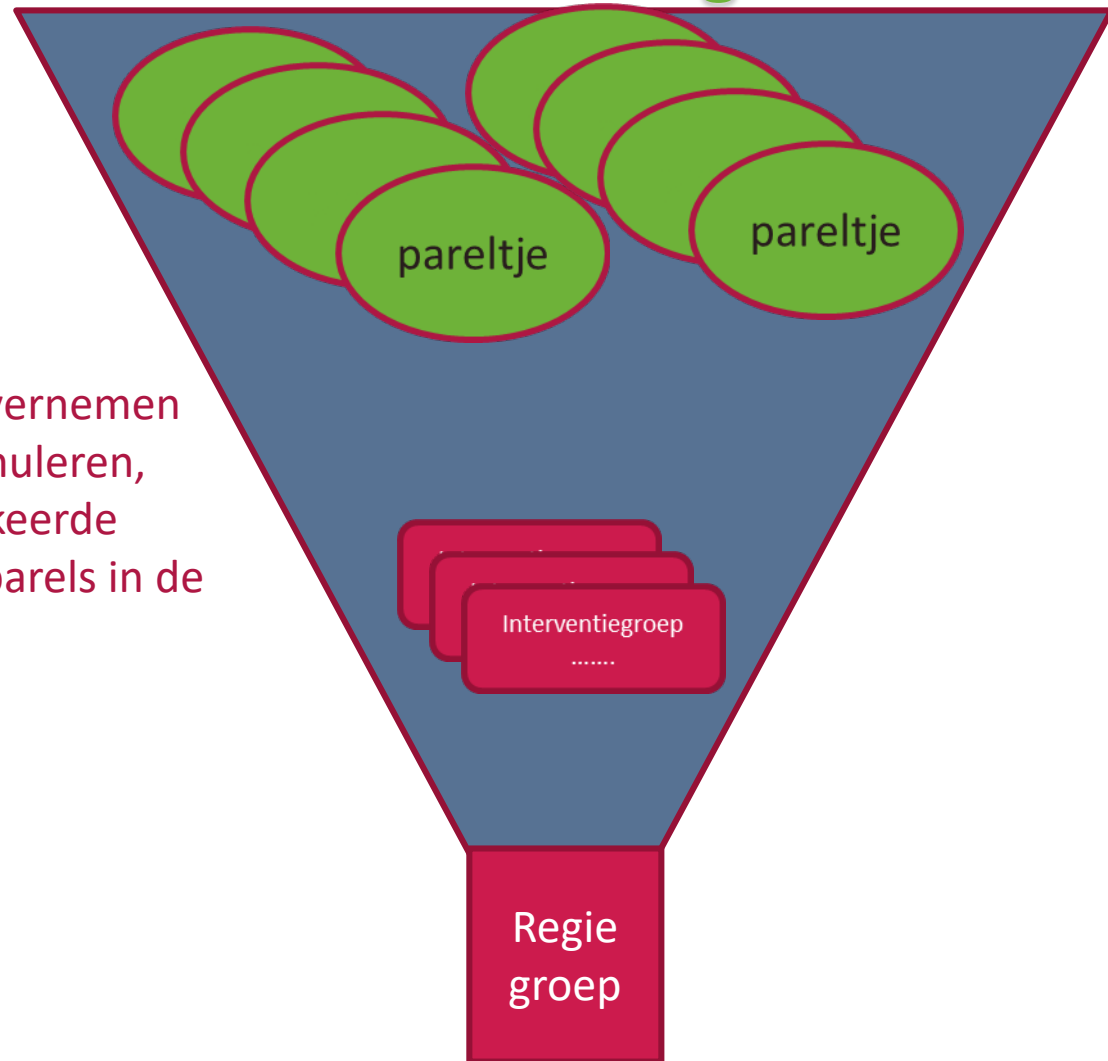


Vier interventieniveaus Birch

De diepgang van de innovaties kunnen ook anders benoemd worden. De mate waarin de interventie doorwerkt in de bedrijfsstrategie en -voering. Gaat men er voor!
Zie onderstaand figuur voor voorbeeld mbt instroombevordering.



Faciliteren naar de regio



De structuur wil niet overnemen maar faciliteren en stimuleren, vandaar dat een omgekeerde weergave beter is. De parels in de lead!

kernpunten voor succes

Attribute	Description
Leadership	Strong group of entrepreneurs who are visible, accessible and committed to the region being a great place to start and grow a company
Intermediaries	Many well-respected mentors and advisors giving back across all stages, sectors, demographics, and geographies as well as a solid presence of effective, visible, well-integrated accelerators and incubators
Network density	Deep, well-connected community of start-ups and entrepreneurs along with engaged and visible investors, advisors, mentors and supporters. Optimally, these people and organizations cut across sectors, demographics, and culture engagement. Everyone must be willing to give back to his community
Government	Strong government support for and understanding of start-ups to economic growth. Additionally supportive policies should be in place covering economic development, tax, and investment vehicles.
Talent	Broad, deep talent pool for all level of employees in all sectors and areas of expertise. Universities are an excellent resource for start-up talent and should be well connected to community
Support services	Professional services (legal, accounting, real estate, insurance, consulting) are integrated, accessible, effective, and appropriately priced
Engagement	Large number of events for entrepreneurs and community to connect, with highly visible and authentic participants (e.g. meet-ups, pitch days, startup weekends, boot camps, hackatons, and competitions)
Companies	Large companies that are the anchor of a city should create specific departments and programs to encourage cooperation with high-growth start-ups
Capital	Strong, dense, and supportive community of VCs, angels, seed investors, and other forms of financing should be available, visible, and accessible across sectors, demographics, and geography.

Source: Feld, 2012: 186-187

Table 2. Key principles to build entrepreneurial ecosystems

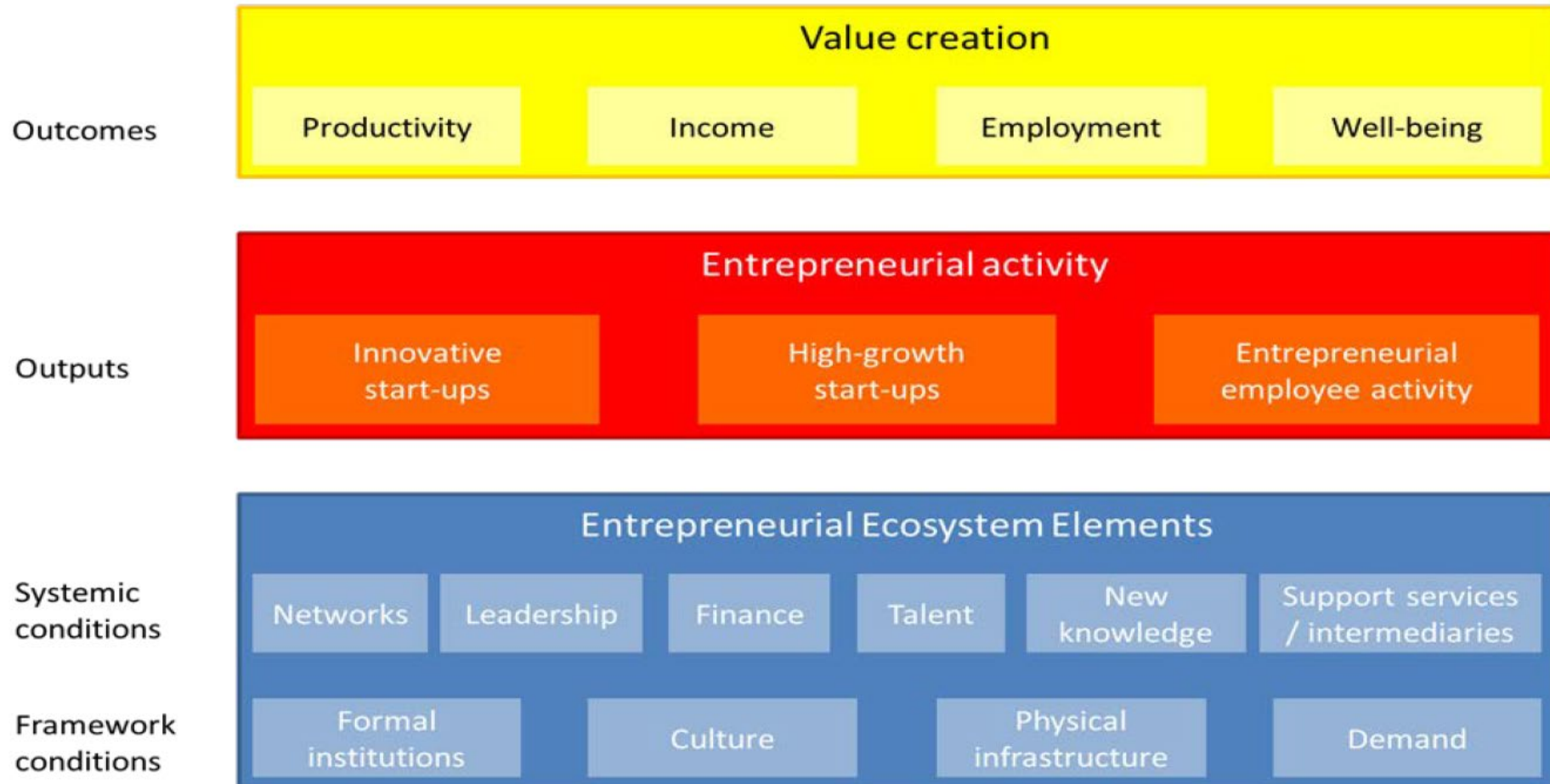
Stop emulating Silicon Valley
Shape the ecosystem around local conditions
Engage the private sector from the start
Favor the high potentials
Get a big win on the board
Tackle cultural change head-on
Stress the roots of new ventures
Don't over engineer clusters; help them grow organically
Reform legal, bureaucratic, and regulatory frameworks

Source: Isenberg, 2010



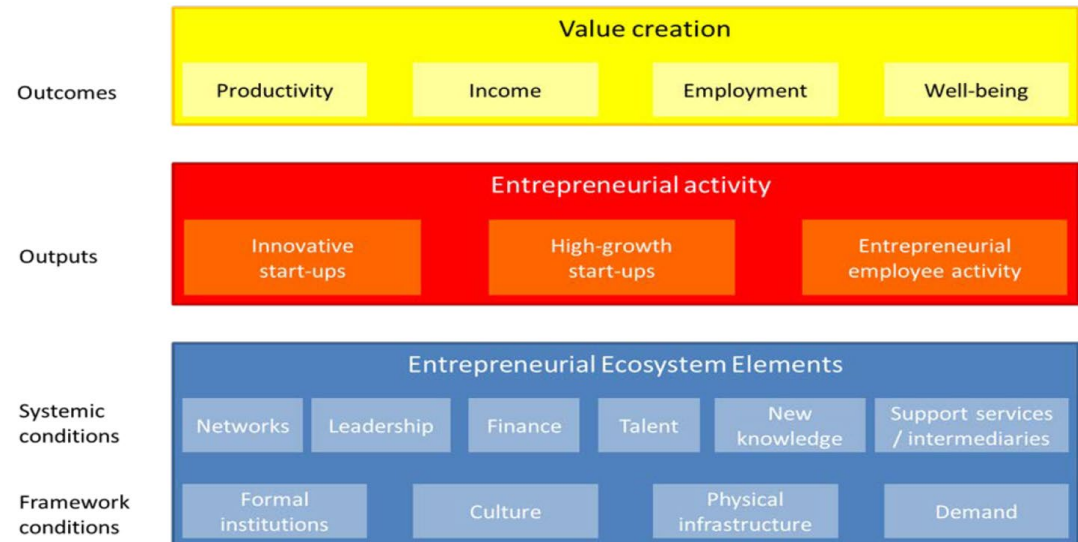
Stam, 2014

Sleutelementen HCA-Greenport WH



Toelichting op de sleutel elementen

- Doel van het HCA-innovatie ecosysteem is het stimuleren van ondernemend gedrag zowel bij ondernemers als de medewerkers maar ook bij de verschillende betrokken stakeholders(organisaties). (Entrepreneurial action (output)).
- Ondernemend gedrag als middel om nieuwe waarden te creëren voor de maatschappij: productiviteit, werkgelegenheid, inkomen en welzijn. (Value creation (outcome)).
- In het innovatie ecosysteem vinden we formele en informele samenwerkingen en organisaties maar ook fysieke ontmoetingsplekken. Om deze te laten werken zijn bepaalde condities nodig.
- Dit model kan als basis worden gebruikt voor de monitoring van de HC-agenda en akkoord.



HCA netwerkaanpak

“Netwerken en ecosystemen ontstaan niet zomaar, een aanleiding ligt in een maatschappelijk vraagstuk. Cruciaal voor de opbouw van ecosystemen met heel diverse publieke en private partijen, is de **webber**, de ultieme netwerkleder. Die overziet het vraagstuk, weet welke partijen erbij gevraagd kunnen worden en legt de verbindingen.

De webber is een rolmodel voor de moderne netwerkleder: inhoudelijk en relationeel sterk plus doelgericht bezig om gezamenlijke resultaten te halen.

In een ecosysteem kan collectieve intelligentie aangeboden worden die de betrokken partijen op een hoger plan laat denken, acteren en handelen. Het is de voedingsbodem voor duurzame en verrassende innovaties.” [Roobeek]

De webber heeft betrekking op bestuurlijk niveau en uitvoeringsniveau.



Bijlage 5: Hybride leren

Hybride uitvoering onderwijs en onderzoek. Bij hybride onderwijsuitvoering (werkplek leren) zorgt het bedrijfsleven voor de (vak)inhoudelijke ontwikkeling en de opleider is verantwoordelijk voor de begeleiding van het leerproces en (het ontsluiten van) de inhoudelijke expertise die niet in het bedrijf beschikbaar is. Een gezamenlijke online leeromgeving ondersteunt het leerproces en het faciliteren van kenniscomponenten (e-learning).

Omgekeerde leerweg Erica Aalsma en Ilya Zitter (Hogeschool Utrecht)

Hybride leren

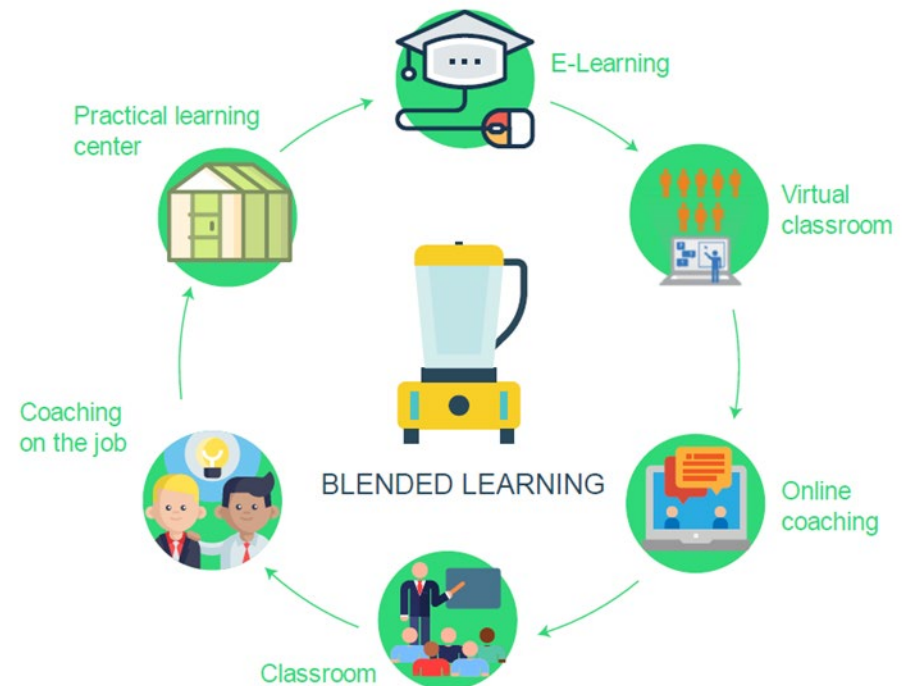
Het gedachtegoed van de hybride leeromgeving gaat ervan uit dat er een rijke wereld zit tussen een beroep leren op de werkplek en leren in de schoolse context. Niet óf theorie óf praktijk, maar ook passende mengvormen (blended learning). Niet óf de werkplek óf de school, maar een optimale mix.

Een paar relevante aspecten van hybride leren: Gebruik maken van digitale leermiddelen, instructiemateriaal van bedrijven (bijvoorbeeld voor eigen medewerkers en klanten), coaching door docent en ervaren medewerker.

Gebruiken faciliteiten op de bedrijven en scholen
Het leerprogramma maakt gebruik van locaties waar geoefend kan worden (simulaties) en waar echt gewerkt wordt (stage, traineeship).

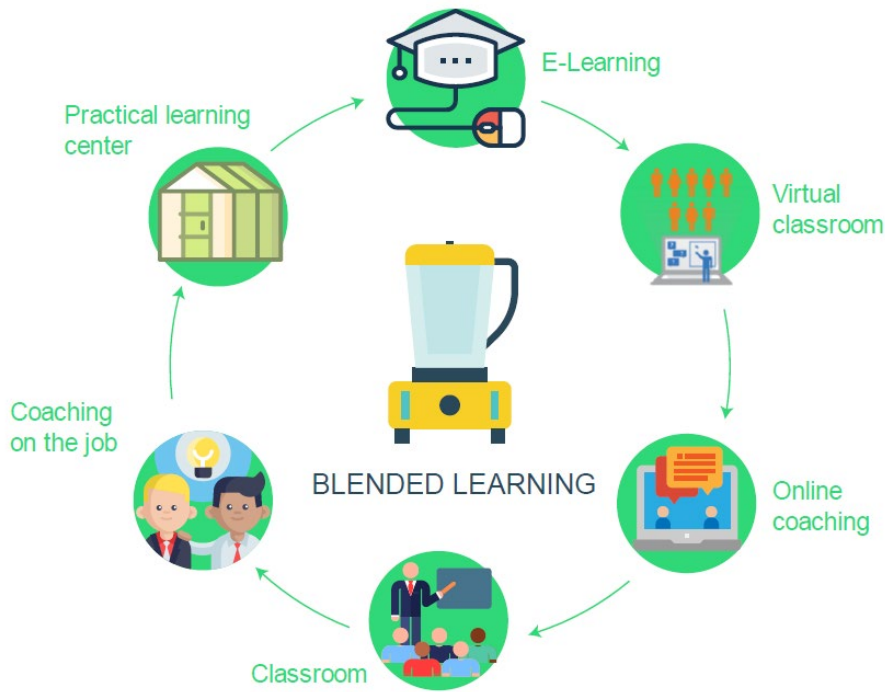
Functiegerichte certificering op basis van de afspraken / noodzaak van de bedrijven.

Aandacht voor: wettelijke kaders (bekostiging opleiding, vergoedingen Rijk e.d.) en contracten (baan en transfer kosten bij vertrek naar andere werkgever).

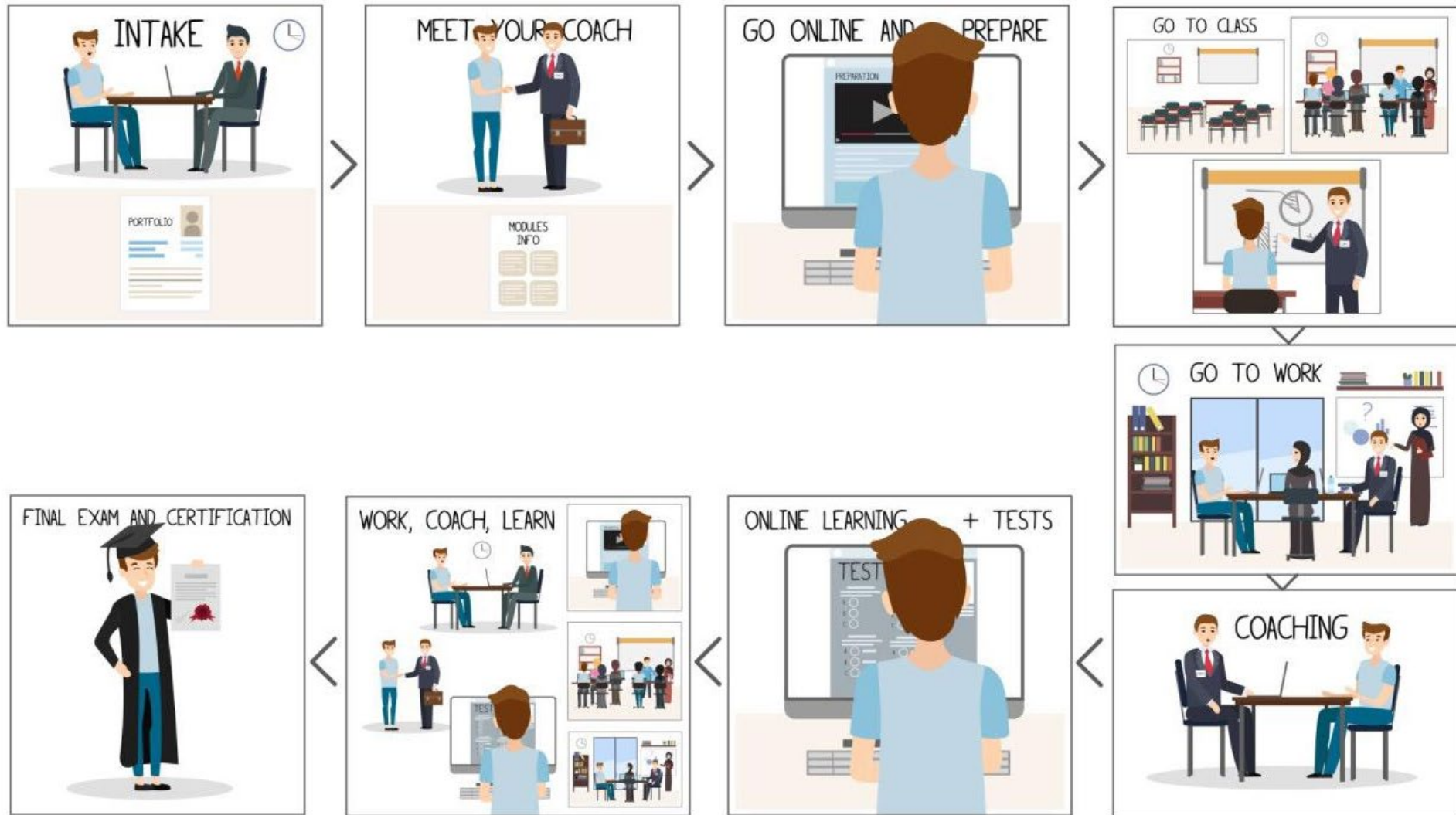


Lerende omgeving

- Het bedrijfsleven, overheden en onderwijsinstellingen (WO, HBO, MBO + VO) positioneren zich (gezamenlijk) als 'lerende organisatie' voor werk en ontwikkeling. In deze dynamische organisatie gaan leren (ontwikkelen) en prestatie (resultaat) hand in hand.
- Dit vraagt de ontwikkelingen naar integrale leeromgeving (werkveld/opleider) waarin bedrijfsleven en opleiders samen verantwoordelijk zijn voor de inhoud en de opleider specifiek voor het leerproces (ambitie formuleren); de 24/7 leerprocesbegeleiding wordt o.a. gefaciliteerd door een digitale leeromgeving.



Voorbeeld van een lerende



Inzetbaarheidscertificaat en EVC

Van Werk Naar Werk vraagt om een instrument om inzichtelijk te maken wat een medewerker al kan en of deze duurzaam inzetbaar is voor de volgende werkgever (in een andere branche). Een grootdeel van de competenties zijn beroepsoverstijgend (denk aan communiceren) en een deel is gekoppeld aan het vakdomein. Voor de functies in de Greenport is het mogelijk om een landelijk kader inzetbaarheid te ontwikkelen. Kasgroei werkt bijvoorbeeld ook al aan een branche certificaat. Van Werk naar Werk kan via de brug van een inzetbaarheidscertificaat.

- Een “light” EVC vorm is een inzetbaarheidscertificaat. Hierbij wordt aan de hand van een (landelijk) beroepsprofiel een medewerker via een assessment beoordeeld of hij/zij duurzaam inzetbaar is voor de specifieke functie. Aan de hand van de dit certificaat kan de medewerker direct aan de slag. Wat nog ontbreekt wordt ook duidelijk en kan via bijscholing (hybride leren) worden ontwikkeld.
- EVC (erkenning van verworven competenties) brengt precies in kaart wat iemand aan kennis en vaardigheden in huis heeft met als referentie bijvoorbeeld een diploma of beroepsprofiel. Bij geschiktheid kan de medewerker ingeschreven worden in het beroepsregister, eventueel zonder diploma. De medewerker kan dan via leertrajecten zich verder ontwikkelen en m.b.v. EVC- zich laten certificeren of zelf diplomeren. Dit kan bijvoorbeeld nodig zijn voor bepaalde functies (klanten, verzekeraar, salarisschalen e.d.)
- Voor het beroepsprofiel kan gebruik gemaakt worden van de cao functieboeken.

Beroepsprofiel

In een beroepsprofiel wordt de essentie van een beroep vastgelegd. Het geeft een breed beeld van de inhoud van het beroep; kerntaken worden beschreven evenals het werkgebied en de ontwikkelingen in het vakgebied. Vaak worden de kerntaken aangevuld met een beschrijving van de unieke expertise van de betreffende beroepsgroep. Zo wordt aangegeven waarin dit beroep zich onderscheidt van andere functies binnen de branche.

Een onderdeel van het beroepsprofiel is het competentieprofiel. Een competentieprofiel is een verzameling van (deel)competenties en bijbehorende gedragsindicatoren, nodig om een bepaalde functie uit te oefenen. Het is dus geen opsomming van taken maar een opsomming van gedragsindicatoren die nodig zijn om een job uit te kunnen oefenen. De competenties hebben naast gedrag betrekking op kennis en vaardigheden.

Vraag gestuurd

Vraag gestuurd ontwikkelen binnen en buiten het bedrijf. Bedrijven willen graag een bijdrage leveren aan onderwijs en praktijk gericht onderzoek, maar willen daar vanuit de vraag uit het bedrijf zelf mede invulling aan geven.

Onderwijs en onderzoek worden gezamenlijk ontwikkeld. Ontwikkeling van gezamenlijke leerlijn(en) (voor de doelgroep 17 tot 67 + jaar), redenerend vanuit de vraag van het bedrijfsleven gericht op potentiële, nieuwe en zittende werknemers.

- ✓ Het bedrijfsleven wordt betrokken bij de ontwikkeling van innovatieve onderwijsconcepten en nieuwe leervormen, waarin leren in de bedrijfspraktijk centraal staat. Bedrijfsleven en instellingen dragen bij aan voldoende aanbod van goed geschoolde medewerkers voor bedrijf en branche.
- ✓ Steeds vaker ligt de nadruk in het bedrijfsleven op analyseren, optimaliseren en innoveren. Hieraan is tevens de toename aan wo/hbo-functionarissen gerelateerd. Brede maatschappelijke thema's die spelen in het werkveld kunnen in co-creatie met het werkveld in opleidingen worden geïntegreerd. Omdat ontwikkelingen elkaar in hoog tempo opvolgen, vindt frequente afstemming/duurzame samenwerking bedrijfsleven/onderwijs plaats.
- ✓ Innovaties agenderen. Het bedrijfsleven en instellingen stellen een gezamenlijke roadmap op met thema's die er op de langere termijn toe doen.

Behoeftes jongeren centraal

- De (kennis van) behoeftes van individuele jongeren en (potentiële) werknemers vormen het vertrekpunt van de aanpak van onderwijs en bedrijfsleven. Kern is betekenisvol werk en leren.
- Het is daarbij van belang een match te maken tussen de belangrijkste waarden van de Greenport én de voor jongeren relevante waarden. (ACTIE, inbeeld brengen van de match = kanteling in de communicatie)
- Maatschappelijk belang, creativiteit, internationaal, concreet, verantwoordelijkheid, status, vrijheid, carrièreperspectief, veelzijdig, innovatief en afwisselend' blijken belangrijke waarden waardoor jongeren worden aangesproken en die mede bepalend zijn bij hun keuze voor vervolgopleiding en beroep. Waarden die goed zichtbaar gemaakt kunnen worden in relatie tot de Greenport WH. (ACTIE)
- De uitkomst van de waardeanalyse ten behoeve de start van het project Human Capital Agenda vormt een startpunt voor de ontwikkeling van het HCA imago-offensief.

Behoeftes bedrijven

- De behoefte van de bedrijven in het greenport cluster en aanpalende cross-over verbindingen in het regionale economisch cluster.
- Parallel aan de ontwikkeling van de HCA loopt een traject gericht op het ontwikkelen van een dataverzameling waarmee arbeidsmarktanalyse door onderwijs en bedrijfsleven actueel gehouden en snel en adequaat georganiseerd kan worden. Focus op nieuwe beschrijvingen van beroepsprofielen die ook in personeelswerving gebruikt worden.
- Bij het in beeld brengen en inspelen op behoeftes vanuit de bedrijven is er specifieke aandacht voor de positie en het belang van cross-over bedrijven met een 'technologisch karakter' en bedrijven in de handel en dienstverlening.

Joblearning (HBO-niveau)

- Het bedrijf is de plek waar studenten nieuwe uitdagingen aangaan, werkervaring op doen en onderzoek doen naar relevante ondernemersvraagstukken in het bedrijf. Bedrijven zijn direct betrokken bij het leerproces van studenten en hebben continu contact met de opleiding: Bedrijven maken kennis met talentvolle potentiële medewerkers.
- Binnen de flex/deeltijdopleiding is het doel dat studenten vanaf het begin van de studie zich ontwikkelen in het werkveld, we noemen dat 'joblearning'. Om joblearning mogelijk te maken is er een nauwe samenwerking met het werkveld nodig. De flex/deeltijdopleiding ontwikkelt zich naar een model dat (naadloos) aansluit bij het hybride (v)mbo opleidingen die bedrijfsleven en onderwijs samen ontwikkelen en uitvoeren (SOB Oostland)
- Joblearning is een aanpak voor de verantwoordelijkheid voor studenten/medewerkers voor hun beroepsontwikkeling (zij exploreren de toekomst van werk in de sector, zij exploreren zichzelf als professional en zij kiezen werk/opdrachten om zich in een gevraagde/ zelf gewenste richting te kunnen ontwikkelen door van het werk te leren). Traditioneel ligt de verantwoordelijkheid voor hoe een student/medewerker leert bij school/bedrijf, een joblearner neemt hiervoor medeverantwoordelijkheid.

Education as a service

In the tech world, we've had these "as-a-service" products for a while now. Software-as-a-Service (SaaS) is something we all take for granted; we call them webapps. Instead of paying for a downloaded or shipped-on-a-disk file, you subscribe to the software. Your continued payment is less up-front investment, and guarantees access to constant upgrades as the developers improve the software. You pay for what you want, and no more. Despite my trust issues ("the cloud" is just someone else's computer, after all), I have to admit the as-a-service reality has been a massive productivity gain for me and my team.

The "service" mentality is not new. Perhaps you pay someone to mow your lawn or clean your house. In both of those arrangements your involvement in the process is likely minimal — you're spending money so you don't have to spend time or effort on the problem. Babysitters operate on this model as well. Maybe daycare centers too.

But schools?

<https://theforeverstudent.com/education-as-a-service-5a9b74669060>

- Kennisinstelling als "BOL.com" van het leren: online, on-site, on-demand, on time, up to date,
- "Customer for Life mentaliteit", Leven Lang Ontwikkelen aan competenties
- Ultieme vorm van "leerder centraal"
- Meerwaarde voor werkgevers duidelijker
- Proeftuin; Bekostiging en business model op regionaal niveau?

Bijlage 6 Mogelijke onderzoeksprojecten

En aantal relevante mogelijke onderzoeksprojecten is tijdens de ontwikkeling van het HCA plan aangereikt. Deze geven een idee van wat nodig is.

Onderzoek 1 Werk naar werk: laagbetaalden

Voorlopige titel van het project

Betekenis en waardering van (parttime) laagbetaald werk voor/door werkenden die dat werk combineren met andere rollen / taken

- Waarden en waardering van verschillende rollen / taken door werkenden die op parttime basis laagbetaald werk doen in de publieke sector (bijv. de zorg; niveau 2 en facilitair) en/of in de teelt in combinatie met andere rollen / taken. Eventueel kunnen daaraan toegevoegd worden de waarden en waardering door de organisatie waar zij werken (leidinggevende / opdrachtgever).
- Hoe waarden laagbetaalde (parttime) werkenden c.q. werkenden hun werk en hun andere rollen / taken?
- Welke waarden / betekenis kennen zij toe aan hun werk en aan die andere rollen / taken?
- Op grond van welke overwegingen maken zij de keuze hoe zij hun tijd verdelen (aansluitend bij het model van de transitionele arbeidsmarkt)?
- Welke factoren zijn van invloed (geweest) op de waarde / waardering en op de gemaakte keuzen (zie beoogde outcome)?
- Hoe waardeert de werkgever / opdrachtgever de (combinatie van) verschillende rollen / taken die betrokkene heeft?

Onderzoek 2 Werk naar werk: leven lang ontwikkelen

Voorlopige titel: **Duurzaam ontwikkelen van medewerkers in een veranderende context**

Hoe kunnen individuen en organisaties zich bij een Leven Lang Ontwikkelen voortdurend aanpassen aan de veranderende eisen die het werk aan ze stelt?

Uitgangspunten voor een project:

- Richten op sectoren met frictie: die kampen met krapte op de arbeidsmarkt, of sectoren waar sprake is van krimp.
- Focus op arbeid (omdat we breed Platform Arbeid zijn)
- Brede focus doelgroepen: praktisch geschoolden, middenmoters (reguliere medewerkers) en hoogvliegers (Inclusie en herwaardering focussen op kwetsbare groepen)
- Brede focus leren/ontwikkelen, op meerdere vormen van leren/ontwikkelen (formeel, informeel, praktisch theoretisch)
- Verduurzaming/beklijven/borgen van LLO moet centraal staan
- Valideren LLO (wat werkt wanneer, waarom, waar en voor wie)
- Mét mensen en niet óver mensen
- Meerdere niveaus: regio, sector overstijgend, sector, organisatie, individueel niveau erbij betrekken.

De kennis en instrumenten die het moet opleveren heeft betrekking op onder meer de volgende vragen:

- Wat zijn innovatieve/goede/effectieve aanpakken/voorbeelden van LLO in regio, sector en organisaties?
- Daarin kijken we dan naar
 - Welke vormen van leren voor wie, wanneer en waarom effectief zijn
 - Welke micro, meso en macro factoren bevorderen LLO en welke belemmeren LLO juist
 - Welke principes maken een aanpak dan tot een kansrijke aanpak om LLO duurzaam te implementeren en borgen in regio, sector of organisatie.
- Het zou mooi zijn als we aan het einde zouden kunnen toevoegen wat deze veranderingen betekenen voor het onderwijs.

Onderzoek 3 Nieuwe beroepsbeelden

Veranderende arbeidsmarkt en de verschuivingen onder invloed van met name digitalisering en robotisering vraagt om nieuwe competenties van managers en medewerkers:

- 21st century skills
- leven lang leren en ontwikkelen
- superslim, supersociaal en superflexibel zijn én
- dat blijven (Biemans e.a., 2015).

Er is nog geen beeld in de Greenport van: Hoe zien de veranderingen er in het dagelijkse werk van een professional uit tussen nu en 2025? Wat merkt men daarvan en hoe is het werk nu al veranderd? Oude algemene 'lijstjes' met competenties schieten tekort.

Potentiele toetreders hebben abstracte en onberedeneerde oude beroepsbeelden in het hoofd en kiezen niet voor de Greenport. Nieuwe betekenisvolle waarden bijvoorbeeld vanuit UN goals (klimaat, gezondheid, voeden van steden etc) zijn nodig.

Nieuwe beroepsbeelden zijn nodig ontwikkeld in co-creatie met bedrijven, trend experts en HR / onderwijsexperts.

Nieuwe beroepsbeelden -2-

Doelstellingen van het project:

1. De beroepshandelingen, beroepsproducten van 10 relevante beroepen in de sector (mbo en hbo niveau) in kaart te brengen.
2. Concreet inzicht te verschaffen in welke skills, in samenhang en de context, belangrijk zijn bij beroepen in transitie. Benomen van beroepstaken. Ruimte voor cross-overs.
3. Door te redeneren naar hoe deze beroepen er in de (nabije) toekomst uit gaan zien (in welke richting veranderen ze, welke accentverschuivingen treden op?)
4. De implicaties voor het onderwijs (curricula mbo-hbo opleidingen) te verwoorden.
5. Uitwerken van communicatie middelen voor werving en opleiding

Kwantitatief:

- 10 beroepsbeelden uitgewerkt eerste jaar, 20 beroepsbeelden na 2 jaar en 30 beroepsbeelden na 3 jaar.
- Gebaseerd op MBO en HBO (ruimte voor carrière ontwikkeling)

Onderzoek 4 Ontwerp van leeromgeving(en)

Nieuwe leervormen zijn nodig. Vanuit de individuele medewerker (van jongere tot pensioen), leven lang ontwikkelen. Bedrijven en onderwijsinstellingen werken geïntegreerd samen. Geen harde knip rondom diploma. Nieuwe vormen van kostenverdeling en financiering voor leren. Veel voorbeelden zijn er in de Greenport regio (ook vanuit andere sectoren). Deze benutten (cross-over). Ontwikkeld in co-creatie met bedrijven, private training experts en HR / onderwijsexperts

Doelstellingen:

1. Ontwerpen Greenport leerprogramma aan de hand van bestaande oplossingen;
2. Pilot uitwerken voor gekozen beroepsbeelden met regionale stakeholders
3. Zij-instromers faciliteren om een plek te vinden in de sector (leer en werkcoaches)
4. Draaien van de pilot en bijstellen leerprogramma
5. Opschalen binnen gekozen beroepsbeelden en extra beroepsbeelden

Kwantitatief:

MBO niveau 100 voor de pilot en na 3 jaar 2500 per jaar (50 % van de vacatures)

HBO niveau 50 voor de pilot en na 3 jaar 1000 per jaar