

**Voorstel Human Capital-strategie
voor toekomstbestendige economische
ontwikkeling van de regio**



Commissie van advies Economie & Arbeidsmarkt, december 2021

Een 10 voor West-Brabant



INHOUDSOPGAVE

Onze motivatie voor een West-Brabantse <i>human capital</i> strategie	3
1 De West-Brabantse <i>human capital</i> uitdaging	4
2 Omslag naar een arbeidsmarkt die om skills draait.....	7
3 Ambitie en leidende doelen.....	8
3.1 <i>West-Brabant innoveert met een skillsgerichte aanpak.....</i>	8
3.2 <i>Leidende doelstellingen</i>	8
4 Aanpak: 10 interventies voor <i>human capital</i> ontwikkeling	9
4.1 <i>Navigeren naar een skillsgerichte arbeidsmarkt</i>	9
4.2 <i>Verbinden van puntoplossingen</i>	11
4.3 <i>Sturen op complete en evenwichtige instrumentenmix.....</i>	13
5 Regionale afstemming en draagvlak	14
5.1 <i>Functionele regiekamers en overall afstemming.....</i>	14
5.2 <i>Akkoorden van triple helix partners op deelopgaven</i>	15
5.3 <i>Klankbordgroep en regioconferentie</i>	15
6 Bundelen van uitvoeringskracht in ontwikkelkamer	16
<i>Bijlage: Geraadpleegde personen en informatiebronnen.....</i>	17

Verantwoording

Dit voorstel is tot stand gekomen na een intensief proces van consultatie van stakeholders en een ondersteunende data- en deskanalyse. Geraadpleegde personen en informatiebronnen zijn opgenomen in de bijlage. De brede consultatie bestond uit twee inspirerende sessies met onze klankbordgroep en raadplegende interviews met 36 vertegenwoordigers namens bedrijfsleven, kennis- en onderwijsinstellingen en intermediaire organisaties. Met geïnterviewden, het Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW) en met enkele voor West-Brabant werkende intermediaire, belangen- en/of uitvoeringsorganisaties zijn drie afzonderlijke validatiesessies gehouden over centrale onderwerpen in het document. Bestuurlijk is het proces geleid door bestuurlijk trekkers Marcel Willemsen (voorzitter Commissie van Advies Arbeidsmarkt van Regio West-Brabant) en Jeroen de Lange (lid Commissie van Advies Arbeidsmarkt). Zij zijn hierbij ondersteund door een ambtelijk projectteam van vertegenwoordigers uit drie gemeenten en de RWB-organisatie. Het proces is begeleid door Strategy Unit B.V. in samenwerking met Rijnconsult Onderwijs.

Onze motivatie voor een West-Brabantse *human capital strategie*

Een belangrijke voorwaarde voor een sterk economisch vestigingsklimaat is een goed functionerende arbeidsmarkt. We hebben te maken met tekorten aan geschoolde arbeidskrachten in verschillende sectoren. Ondernemers ervaren een enorme mismatch tussen vraag en aanbod. Die mismatch betreft dan zowel (kwantitatieve) tekorten als ontoereikende aansluiting van het arbeidsaanbod bij de behoefte aan (beroeps)vaardigheden. Dit zet een rem op arbeidsproductiviteit. Bovendien doen grote veranderingen op het vlak van klimaat- en energietransitie en digitalisering een steeds groter beroep op ons verandervermogen. Dit in een context van vergrijzing en ontgroening, flexibilisering, internationalisering en sociale veranderingen.

Alhoewel de *human capital* opgave van West-Brabant op verschillende agenda's staat, er projecten ontstaan en er energie is, zien we dat het ontbreekt aan een overzicht, samenhang, gezamenlijke richting en regie. De optelsom van sectorale aanpakken lijkt niet voldoende om de arbeidsmarkt te laten aansluiten bij de transitie die gaande zijn. En een gezamenlijke aanpak arbeidsmarkt is in de regio niet goed georganiseerd of we benutten de structuur zoals die is opgebouwd nog onvoldoende als het over menselijk kapitaal gaat. We lopen kansen mis.

Onze overtuiging is dat als we ons beter regionaal weten te organiseren, we beter kunnen inspelen op de constant veranderende arbeidsmarkt. Regio West-Brabant neemt om die reden het voortouw voor een gezamenlijke overkoepelende *human capital strategie* voor West-Brabant, als hefboom om met partners (publiek en privaat) in dezelfde richting te bewegen.

De *human capital strategie* waar we aan willen werken heeft als vertrekpunt de economische visie West-Brabant (Hub voor vernieuwend ondernemerschap) en de transitieopgaven.

Met dit document 'Een tien voor West-Brabant' van de samenwerkende gemeenten in West-Brabant ligt er een voorstel voor een *human capital strategie* voor toekomstbestendige economische ontwikkeling van de regio. Het is te beschouwen als een ambitieuze voorzet om te komen tot een gezamenlijk gedragen strategie. Het vormt de basis voor verdere dialoog met partners uit het bedrijfsleven, het onderwijsveld en met maatschappelijke organisaties.

De *human capital strategie* is gestoeld op vier uitgangspunten:

- Adaptiviteit: Robuust voor nog onbekende veranderingen
- Balans: De economische en maatschappelijke behoeften in evenwicht
- Urgentie: Bewustzijn en veranderingsbereidheid om te werken aan de arbeidsmarkt
- Uitvoerbaarheid: Aandacht voor het organiseren van uitvoering

Met dit document ligt er een voorstel voor een *human capital strategie* voor toekomstbestendige economische ontwikkeling regio West-Brabant. Deze ambitieuze voorzet vraagt vervolgstappen om te komen tot een gezamenlijk gedragen strategie. Het vormt de basis voor verdere dialoog met partners uit het bedrijfsleven, het onderwijsveld en met maatschappelijke organisaties.

Als Regio West-Brabant nemen we ons voor om de volgende vervolgstappen te zetten:

1. Als eerste stap wordt een dialoog opgezet over de voorgestelde strategie. Dit omvat een of meerdere gesprekken met (vertegenwoordiging van) achtereenvolgens Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW), Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant en Economic Board West-Brabant (EBWB). In lijn met de voorgestelde aanpak in dit document bevelen we aan dat de regiekamers elk voor zich een stukje van de *human capital* opgaven van West-Brabant "adopter", aansluitend bij de eigen taakopdracht. Het komende Themacafé van 26 januari 2022 biedt een uitgelezen mogelijkheid om een bredere groep betrokkenen te informeren.
2. Als tweede stap wordt voorgesteld te starten met het identificeren van onderwerpen die zich kandideren om in de vorm van een regionaal deelakkoord verdere uitwerking te krijgen.
3. Als derde stap kan worden gestart met het inrichten van de Ontwikkelkamer die behulpzaam is bij de voorbereiding en operationalisering van deelakkoorden.

1 De West-Brabantse *human capital* uitdaging

Code rood op de arbeidsmarkt

Transities waarmee de West-Brabantse economie en samenleving te maken heeft, lijken zich steeds sneller te voltrekken en ook steeds meer impact te hebben. De coronapandemie fungeert daarbij als katalysator. Of het nu gaat om urgenties op het gebied van klimaat, energie en grondstoffen; om gelijke behandeling en toegankelijkheid van voorzieningen; of om digitalisering: ze leiden tot grote veranderingen voor de regionale economie.

Te midden van al deze grote veranderingen heeft West-Brabant te maken met een toenemende mismatch op de arbeidsmarkt. Bedrijven kunnen niet of nauwelijks beschikbare kandidaten vinden voor de openstaande vacatures. En de gevraagde en aangeboden kennis en vaardigheden sluiten vaak niet goed op elkaar aan. Dit zorgt voor hoofdbreken bij mensen die (willen) deelnemen aan het arbeidsproces en frustraties bij aanbieders van banen en binnen het onderwijs. Er wordt met crisistaal gesproken in de beleidsomgeving en de media: *Code rood op het vlak van werk*.

De behoefte om veranderingen door te maken in combinatie met toenemende problemen op de arbeidsmarkt maakt de problematiek complex. Dit kan niet worden opgelost met quick-fixes. Het vraagt juist om inzet gericht op systeemoplossingen: aanpakken met een blijvende werking die zijn gericht op structurele (deel)problemen in het arbeidsmarktsysteem. Om die te realiseren is verregaande samenwerking van betrokken partijen nodig. Met lef en durf bepalen we de koers van de regionale arbeidsmarkt om maximaal bij te dragen aan de regionale economische ambities. Daarvoor moeten we ook ver(der) in de toekomst durven kijken en redeneren wat dat nú aan acties vergt.

Een gedragen arbeidsmarktstrategie voor West-Brabant is nu nodig

De regio West-Brabant heeft de ambitie een toekomstig weerbare, economische duurzame en krachtige regio zijn: Hub voor vernieuwend ondernemerschap. De arbeidsmarkt en omgang met *human capital* is in toenemende mate de allesbepalende randvoorwaarde in het waarmaken van deze regionale, economische ambitie. Menselijk kapitaal houdt bedrijven en andere organisaties draaiende en stelt ze in staat te (blijven) concurreren en innoveren. En dat is nodig voor een toekomstbestendige ontwikkeling.

Een overkoepelende aanpak op menselijk kapitaal stelt de regio in staat haar economische ambities te realiseren. Om het economisch vestigingsklimaat verder te versterken is het van belang dat iedereen in de regio zijn talenten kan ontwikkelen en benutten en dat bedrijven innoveren en aan goed en voldoende geschoold personeel kunnen komen. Er is een enorme (toenemende) kwantitatieve mismatch, door demografische ontwikkelingen. Er zijn simpelweg niet genoeg mensen om de vacatures te vervullen; onderwijsinstellingen zien over de breedte de instroom van studenten teruglopen en daarmee ook de uitstroom. Dit stelt organisaties binnen sectoren voor grote hoofdbreken omtrent werving, opleiding en innovatie en het überhaupt continueren van bedrijfsprocessen met inzet van minder mensen.

Er is een oplopende strijd gaande om schaars talent. Dit maakt dat individuele bedrijven, economische clusters, werklocaties en regio's steeds vaker bewust beleid voeren gericht op het behouden en aantrekken van talent (*talent retention and attraction*). De *battle for talent* heeft verbetering van het woon- en werkklimaat hoger op de agenda gezet, net als realisatie van specifieke faciliteiten, wervingscampagnes, samenwerkingsverbanden en verzwaarde inzet op economische (regio)branding.

Grote transities, onder meer op het gebied van duurzaamheid, voedsel en digitalisering, vragen het uiterste van bedrijfsleven, onderwijs en andere publieke organisaties zoals zorginstellingen en gemeenten. Tegelijk is de realiteit dat het werk met minder menskracht verricht zal moeten worden. De West-Brabantse arbeidsmarkt lijkt nog onvoldoende toegerust om hier adaptief op in te kunnen spelen.

In West-Brabant ontbreekt het op gebied van Human Capital aan een eenduidige taal en instrumentarium om de gevraagde en aangeboden kennis, vaardigheden en attitudes in kaart te brengen. West-Brabant heeft de losse instrumenten en initiatieven voor een groot deel in huis, maar overkoepelende regie ontbreekt. Ook ontbreekt het aan overzicht hoe deze initiatieven zich tot elkaar verhouden. De inzet is versnipperd en verbeterde samenwerking is nodig is om effectiviteit te vergroten. Dit alles vraagt om scherpe strategische keuzes op gebied van *human capital* en om een stevige positionering van arbeidsmarkt op de strategische agenda's van de regio. Om hier verder invulling aan te geven komt de gemeentelijke samenwerking Regio West-Brabant met dit voorstel voor een *human capital strategie* voor toekomstbestendige ontwikkeling van de regio. Het stelt de regio in staat structureel beter aan te sluiten op provinciale, landelijke en EU-programma's. Op een manier dat ervaringen van elders, beschikbare kennis en

programmamiddelen worden ingezet voor concrete aanpakken en oplossingen om de West-Brabantse arbeidsmarkt (meer) in dienst van economie en maatschappij te laten fungeren.

De *human capital strategie* van West-Brabant is een economisch gemotiveerde arbeidsmarktagenda, overstijgend aan sectoren en op de maat van het gehele West-Brabantse beroepenveld. Een strategie die op draagvlak kan rekenen vanuit bedrijfsleven, onderwijsveld en overheid en fungeert als een kompas om met partners in dezelfde richting te bewegen.

Vijf goede redenen om de schouders eronder te zetten

Er is een grote urgentie om als West-Brabant serieus werk te maken van de arbeidsmarkttuitdagingen. We lichten er vijf hoofdredenen uit:

1. *Arbeidsmarkt is cruciaal in het weerbaar maken van de regio*

In 2020 zijn voor West-Brabant in totaal 37 trends geïdentificeerd die van invloed zijn op toekomstige weerbaarheid van de regio. Maar liefst 9 hiervan hangen direct samen met arbeidsmarkt en *human capital* ontwikkelingen. Flexibilisering van werk, toenemende onmisbaarheid van arbeidsmigranten, jacht op kenniswerkers en het digitaliseren van arbeid en onderwijs en de opkomst van kunstmatige intelligentie zijn hiervan sprekende voorbeelden. Het slim doormaken van die trends biedt kansen om economie en samenleving toekomstbestendig te maken (Bron: Future Motions, 2020).

2. *De sectorstructuur vraagt meer dan in andere regio's om constante vernieuwing*

West-Brabant kent relatief een groot aandeel bedrijvigheid in bedrijfstakken die minder sterk groeien. West-Brabant is ook kansrijk in minder complexe bedrijfstakken en is meer gespecialiseerd in topsectoren die kunnen voortbouwen op relevante kennis en vaardigheden in de regio (Erasmus, 2021). De economie van West-Brabant staat voor forse veranderingen in antwoord op transities die op de regio afkomen. Bedrijven in de stuwende regionale topsectoren nemen middenposities in in waardeketens van grondstoffen tot eindproduct, waar groei van toegevoegde waarde niet makkelijk is en soms onder grote druk staat. Vaak zijn bedrijven sterk afhankelijk van beslissingen van hoofdkantoren of afnemers die zich buiten de regio en buiten Nederland bevinden. De behoefte van de regionale economie om te 'verbinden, verslimmen en verduurzamen' neemt alsmaar toe. Talent op de arbeidsmarkt moet de kennis en vaardigheden leveren die daarvoor nodig zijn (Economic Board West-Brabant, 2020).

3. *West-Brabant blijft door arbeidsmarkttuitdagingen achter op Brede Welvaartsontwikkeling.*

Op vlak van Brede Welvaart neemt West-Brabant van de 40 Nederlandse regio's plek 30 (2019) in. Ten opzichte van 2013 is de regio daarmee vijf plaatsen gezakt op ranglijst. De geringe verbetering op de indicator baanzekerheid is daar voor een deel debet aan. West-Brabant scoorde bijna laatste van alle regio's in Nederland (Bron: Rabobank, 2021).

4. *West-Brabant heeft te maken met teruglopende instroom en braindrain*

West-Brabant moet alle zeilen bijzetten om antwoord te bieden aan teruglopende instroom en braindrain. Vanwege vergrijzing en ontgroening heeft West-Brabant hier ook in de toekomst mee te maken. Dit heeft een negatief effect op de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt en op de arbeidsparticipatie. Met name het MBO kampt de komende jaren naar verwachting met (fors) minder instroom. En dat terwijl de MBO-instroom in de periode 2012-2019 al met 50% was afgenomen tot 5.900 per jaar (Bron: Future Motions, 2020). Bovendien vertrekt talent voor banen (braindrain) naar met name Randstad en Brainport, meer nog dan de regio aan talent weet aan te trekken (braingain).

5. *Inclusietekort op de West-Brabantse arbeidsmarkt*

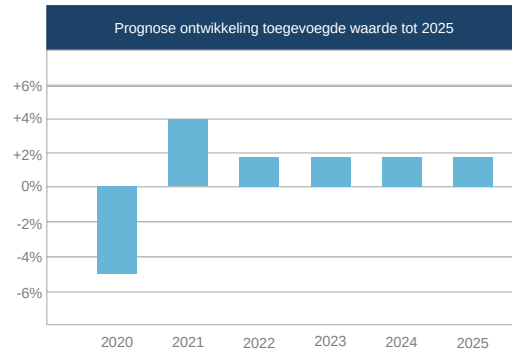
Ook de regio West-Brabant kampt met een overschot aan onbenut talent van 44.000 mensen (zie hierna: Feiten en cijfers over de West-Brabantse arbeidsmarkt). Dit zijn mensen die op enige manier willen en kunnen werken maar er niet in slagen om aan een duurzame betaalde baan te komen. Experts duiden dit aan als "een inclusietekort op de arbeidsmarkt". (Bron: Wilthagen en Stolp, 2021).

Feiten en cijfers over de West-Brabantse arbeidsmarkt

Groei van West-Brabantse economie ligt structureel onder Brabants en Nederlands gemiddelde

- Het Bruto Regionaal Product (BRP) van West-Brabant is €30 miljard. Dit is circa €47.000,- per inwoner, wat vergelijkbaar is met het Nederlands en Brabants gemiddelde.
- Het jaarlijkse groei van het BRP is met 1,1% in de afgelopen 5 jaar (licht) onder het Nederlands gemiddelde. Daarmee neemt West-Brabant een nadrukkelijke middenpositie in, met een 18e plek van 40 regio's.
- Tot 2025 wordt een toegevoegde waardegroei per jaar van circa 1,75% voorspeld.

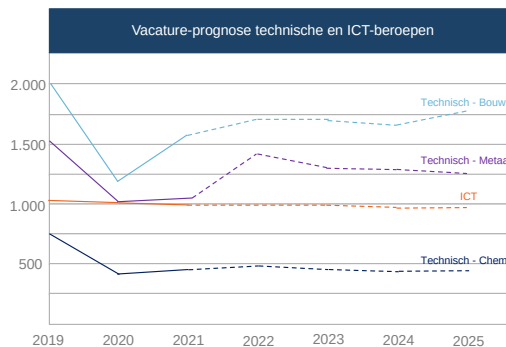
#	Regio	Gem. ontwikkeling BRP (2015-2020)
1.	Oost-Groningen	2,4%
2.	Zuidoost-Brabant	2,0%
16.	Noordoost-Brabant	1,2%
18.	West-Brabant	1,1%
19.	Midden-Brabant	1,1%
40.	Overig Groningen	-1,8%
-	Nederland	1,3%



West-Brabant moet rekening houden met langdurige krapte in cruciale beroepen

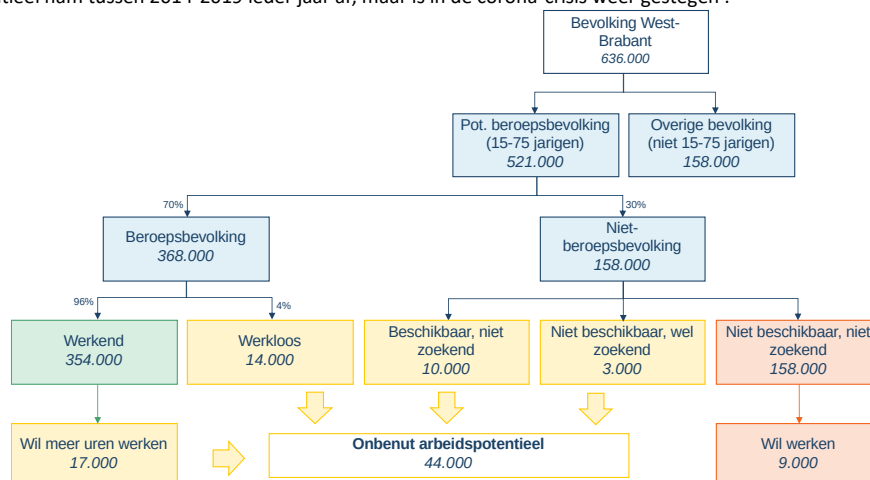
- West-Brabant heeft met ruim 30.000 de meeste openstaande vacatures van alle Brabantse regio's. In Nederland zijn er slechts 3 regio's (in de Randstad) die in absolute zin meer openstaande vacatures hebben.
- Een kwart van de werkgevers geeft aan dat ze problemen ondervinden en groei laten liggen. In de sectoren ICT, techniek en de zorg is arbeidskrapte het grootst. De meeste vacatures zijn er in de technische sector.
- Het aantal vacatures in de ICT en in technische beroepen is in de corona-crisis eerst gedaald en daarna (licht) gestegen. Komende jaren wordt een stabilisering voorzien. Voor de zorgsector is een stijging voorspeld.

Beroeps-klasse	Spanning (vraag-aanbod)	Vacatures (vraag)
ICT	krap	1.050
Technisch	krap	9.950
Zorg	krap	2.300
Bestuur	gemiddeld	600
Diensten	gemiddeld	2.150
Logistiek	gemiddeld	4.200
Economisch	gemiddeld	5.100
Managers	ruim	1.100
Creatief	zeer ruim	100



West-Brabant heeft een onbenut arbeidspotentieel van 44.000 mensen (8,4% van potentiële beroepsbevolking)

- Onderstaand overzicht laat zien hoe het totale potentiële arbeidsaanbod medio 2020 is verdeeld over groepen mensen met een variërende binding met de arbeidsmarkt.
- In West-Brabant hebben 354.000 mensen betaald werk. De netto-arbeidsparticipatie, zijnde het aandeel van de werkzame beroepsbevolking in de potentiële beroepsbevolking (521.000) komt daarmee uit op 68%. Voor Nederland 71%.
- Conform CBS-definitie betreft het onbenut arbeidspotentieel 44.000 mensen (de optelsom van de gele blokjes). Het onbenut arbeidspotentieel nam tussen 2014-2019 ieder jaar af, maar is in de corona-typering weer gestegen.



Bronnen op deze pagina: CBS, UWV, ArbeidsmarktInzicht (2021)

2 Omslag naar een arbeidsmarkt die om skills draait

De aard van ons werk gaat de komende jaren snel veranderen. Dat is inmiddels een algemeen geaccepteerde conclusie. Niet alleen de taken, maar ook de werkomstandigheden en de samenleving veranderen, waardoor er vraag is naar nieuwe vaardigheden en competenties. Dit leidt tot doorontwikkeling van bestaande beroepen en het ontstaan van nieuwe beroepen.

Er wordt breed in Nederland en ook bij vertegenwoordigers in het bedrijfsleven en onderwijs van West-Brabant een sterke noodzaak gevoeld om te werken aan een arbeidsmarkt waar niet diplomering maar ervaringen en skills centraal komen te staan. Of het nu gaat om het verbeteren van arbeidsproductiviteit, de wens van diversiteit op de werkvloer en de wens van een meer-inclusieve arbeidsmarkt, toekomstbestendige werklocaties, het versterken van clusters en ecosystemen of het doormaken van maatschappelijke uitdagingen en transitie; als regio van 'toegepaste techniek' is in West-Brabant de omslag naar skills nodig om te kunnen blijven verbinden, verslimmen en verduurzamen.

Een benadering via functies is niet meer voldoende om een effectieve match te maken tussen vraag en aanbod in een steeds dynamischere arbeidsmarkt. De dynamiek vraagt om een nieuw paradigma: Nieuwe beroepen als gevolg van een steeds veranderende economische behoefte maken dat er voortdurend vraag is naar nieuwe kennis, vaardigheden en 'soft skills', samen *skills* genoemd.

De term *skills* kan op verschillende manieren worden uitgelegd. Twee definities spreken ons aan:

- *"Skills vormen samen met kennis en attitudes subcategorieën van competenties. Skills zijn 'ontwikkelde vaardigheden die het leren of het sneller verwerven van kennis en kunde vergemakkelijken'. Soms worden skills weer onderverdeeld in harde enachte soft skills (vakspecifieke en algemene vaardigheden). Voorbeelden van skills zijn actief leren, kritisch denken, overtuigen, oplossen van ingewikkelde problemen, repareren, etc. Het begrip attitude kun je omschrijven als 'persoonlijke kenmerken die van invloed zijn op hoe goed iemand een taak uitvoert'. Voorbeelden daarvan zijn doelgericht, flexibel, betrouwbaar, stressbestendig, etc."* (TNO, 2021)
- *"Het zijn niet alleen competenties of 21e-eeuwse vaardigheden. Het zijn ook alle fysieke en mentale eigenschappen van een persoon. Werkstijl of leiderschapsvorm vallen hier ook onder. Daarmee breng je formeel, informeel en non-formeel verworven skills in beeld"* (House of Skills, 2021)

Als taken veranderen, verandert de inhoud van het werk en eventueel het beroep (dat soms zelfs verdwijnt). Het matchen van de vraag van werkgevers en het aanbod van skills is een voortdurende uitdaging. De gebruikelijke benadering om functies te classificeren naar beroepen en beroepsgroepen is te grofmazig en staat daardoor innovatie in de weg. Een eerder behaalde kwalificatie zegt steeds minder over de vaardigheden, kennis en ervaring die mensen hebben opgedaan omdat dat steeds sneller verandert.

Nog een andere reden om te kiezen voor een skillsgerichte aanpak is de realiteit dat het werk in de toekomst met minder mensen uitgevoerd zal moeten worden. Dat maakt het noodzakelijker een nog slimmere en effectievere match tussen de behoefte van het bedrijfsleven en het aanbod van werk te kunnen maken. Dat is mogelijk via een skillsgerichte match die fijnmaziger is dan een functiegerichte match. Tenslotte kan een skillsgerichte benadering ook bijdragen aan het behoud van arbeidsfitte medewerkers en mensen met een afstand naar de arbeidsmarkt aantrekken, omdat medewerkers door een skillsgerichte benadering deeltaken kunnen uitvoeren en ontwikkelen.

De omslag naar een skillsgerichte arbeidsmarkt is een enorme opgave voor het bedrijfsleven in samenwerking met het onderwijs. Skillsgericht opleiden bij zowel initiële opleidingen, zijinstroomtrajecten alsook binnen bedrijven is (nu) nog niet de norm. De inzet op kennisontwikkeling door onderwijsinstellingen en het in triple helix verband flexibiliseren van onderwijs via regionaal relevante hybride leeromgevingen is nodig voor het realiseren van een meer skillsgerichte manier van opleiden en een leven lang ontwikkelen in het werken.

3 Ambitie en leidende doelen

3.1 West-Brabant innoveert met een skillsgerichte aanpak

De regio West-Brabant streeft met als centrale ambitie 'Hub voor vernieuwend ondernemerschap' na een toekomstig weerbare, economische duurzame en krachtige regio te zijn. De West-Brabantse arbeidsmarkt is dé sleutel om deze economische ambities te kunnen waarmaken. Om het economisch vestigingsklimaat verder te versterken is het van belang dat iedereen in de regio zijn talenten kan ontwikkelen en benutten en dat bedrijven aan talent met de gevraagde competenties kunnen komen. Dit is een gezamenlijke opgave waarvoor zowel het bedrijfsleven, het onderwijs als de regiegemeenten aan de lat staan.

Wij denken dat de *human capital strategie* voor West-Brabant flink aan kracht wint door deze te laten vertrekken vanuit een inspirerende centrale gedachte die enthousiasme losmaakt en aanzet tot samenwerking. Het zou natuurlijk mooi zijn als deze centrale gedachte grote herkenbaarheid oproept en breed draagvlak krijgt, wat impliceert dat deze gedachte zich verder moet vormen in dialoog met relevante stakeholders. We formuleren daarom voor de *human capital strategie* als voorlopige ambitie:

Met een skillsgerichte aanpak innoveert West-Brabant mens-én-werk. We lopen voorop in de ontwikkeling van een adaptieve en toegankelijke arbeidsmarkt voor brede welvaart.

De constante verandering op de arbeidsmarkt is blijvend. Het omgaan met die verandering is een opdracht aan iedereen, bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en werkenden. Door mee te bewegen, te innoveren en samen te werken geven we in West-Brabant én invulling én richting aan deze verandering die ons welvaart brengt. In West-Brabant zetten we deze beweging kracht bij door vanuit een breed gedragen *human capital strategie* op een systematische manier samen te werken tussen bedrijven, onderwijs, overheden en maatschappelijke partners. Daarmee zetten we actief in op de omslag naar een skillsgerichte arbeidsmarkt en vergaande integratie van een leven lang ontwikkelen in ons doen en laten. Zo zijn we in staat in West-Brabant mensen en het werk te innoveren, de economische groei in stand te houden, de brede welvaartpositie te verbeteren en kansgericht om te gaan met op toekomstige veranderingen.

3.2 Leidende doelstellingen

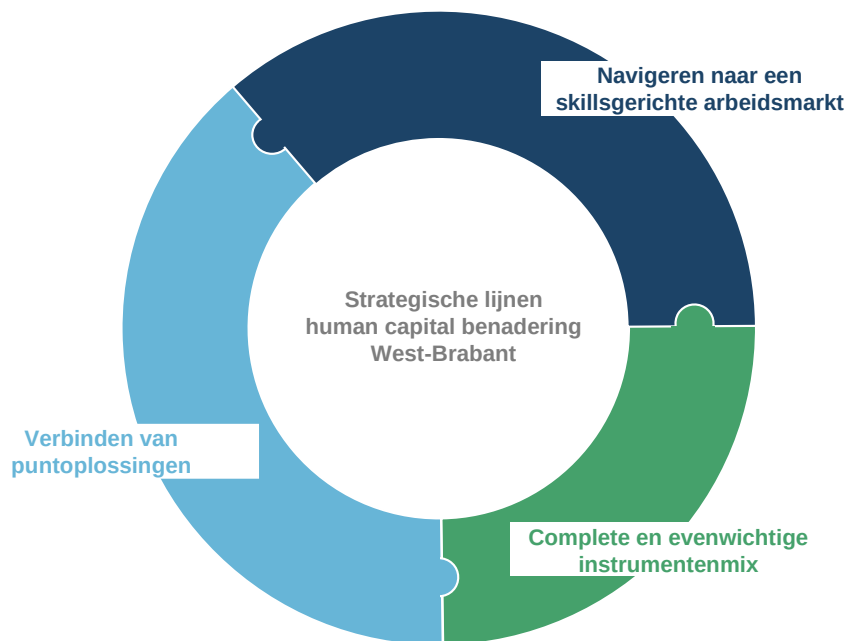
We willen als West-Brabant vooroplopen in de omslag naar een skillgerichte arbeidsmarkt. Om de arbeidsmarkt als katalysator voor deze economische en maatschappelijke ontwikkelingen te laten fungeren, moet deze zo goed mogelijk aansluiten op de veranderende behoeften van het regionaal bedrijfsleven en het talent dat we aan de regio willen (blijven) binden. We concretiseren de centrale ambitie daarom in de volgende leidende doelstellingen:

Doelstelling	Aandachtspunten verbinden-verslimmen- verduurzamen
1. Een adaptieve arbeidsmarkt maakt toekomstbestendige economische ontwikkeling mogelijk	- Innovatievermogen en groeikansen van bedrijven nemen toe, mede door netwerksamenwerking - Het digitaliseringsniveau van West-Brabantse bedrijven gaat omhoog, leidend tot verhoogde productiviteit - Investerings van bedrijfsleven leiden tot CO2-reductie
2. In de West-Brabantse arbeidsmarkt zijn vraag en aanbod aan skills voor individuen en organisaties maximaal inzichtelijk	- De vraag naar skills (door bedrijven) en het aanbod van skills (door talent) is kwantitatief onderbouwd en op elkaar afgestemd - Overstappen naar voor de klimaattransitie vitale beroepen wordt gemakkelijker - Vacatures zijn gebaseerd op wat mensen (moeten) kunnen in plaats van welke diploma's ze bezitten
3. We maken de West-Brabantse arbeidsmarkt voor iedereen toegankelijk	- Het aandeel onbenut arbeidspotentieel neemt af door aandacht voor duurzame inzetbaarheid - De gemiddelde instroom van MBO en HBO neemt ieder jaar toe - Toegang van werknemers buiten de regio tot de arbeidsmarkt verbetert

4 Aanpak: 10 interventies voor *human capital* ontwikkeling

West-Brabant gaat naar een skillsgerichte arbeidsmarkt om tegemoet te komen aan de behoefte van de regionale economie om te verbinden, verslimmen en verduurzamen. Dit vraagt om een strategische aanpak. Die komt niet in plaats van de goede en toekomstgerichte initiatieven die West-Brabant al telt. Zeker niet! Op heel veel plekken in West-Brabant maken mensen en organisaties al werk van de transformatie naar een skills-gerichte arbeidsmarkt.

Met deze *human capital strategie* willen we bestaande energie en samenwerking juist verder aanmoedigen en versterken. Met een overzichtelijke aanpak willen we overzicht bieden plus integraliteit en synergie van afzonderlijke initiatieven bevorderen. Deze aanpak formuleert 10 interventies voor *human capital* ontwikkeling in West-Brabant. Deze worden onderling verbonden in drie strategische actielijnen.



Wat we voor ons zien zijn korte termijn acties, gericht op lange termijn samenwerking en resultaten. Dit betekent snel leren en ons aanpassingsvermogen al werkende weg vergroten.

Strategische actielijnen	Interventies
Navigeren naar een skillsgerichte arbeidsmarkt	1. <i>Human capital</i> in lijn met economische behoefte en profiel 2. Bedrijfsinnovatie in partnership met onderwijs en kenniscoalities 3. Regiospecifieke kennis, flexibilisering en hybride leeromgevingen
Verbinden van puntoplossingen	4. Inclusieve samenleving (meekomen, meedoen) 5. Vitale werknemers (leven-lang-ontwikkelen) 6. Economisch excellent (innovatie en onderscheidend vermogen) 7. Robuuste randvoorwaarden (basis op orde)
Sturen op complete en evenwichtige instrumentenmix	8. Bijdragen aan competentieontwikkeling van individuen 9. Bijdrage aan samenwerking tussen organisaties 10. Bijdragen aan brede welvaart van de regio

4.1 Navigeren naar een skillsgerichte arbeidsmarkt

De volgende interventies zijn nodig om de overgang te kunnen maken naar een skillsgerichte arbeidsmarkt:

1. *Human capital* in lijn brengen met economische behoefte en profiel

Een skillsgerichte arbeidsmarkt vormt een belangrijke sleutel voor onder andere het verbeteren van het matchingsproces bij vacatureervulling, het in kaart brengen van (ontbrekende) skills van (toekomstige) werknemers, het ontwikkelen van strategisch personeelsbeleid en het gericht afstemmen van scholingsaanbod op de vraag naar

gewenste leeruitkomsten en skills. Hiermee worden optimale mogelijkheden gecreëerd voor werkenden en werkzoekenden om zich efficiënt te blijven ontwikkelen en zo wendbaar te blijven op de steeds veranderende arbeidsmarkt. Met een skillsgerichte aanpak kan adaptief en efficiënter worden aangesloten bij de economische behoefte van de regio. Hiervoor is nodig eenduidige taal en een eenduidig instrumentarium om de gevraagde en aangeboden skills in kaart te brengen.

2. Bedrijfsinnovatie stimuleren in partnership met onderwijs- en kenniscoalities

Bedrijven kunnen nieuwe technologieën inzetten om de productie te vergroten wat tegelijkertijd vraagt om een andere inzet van arbeid. Trends zoals robotisering en digitalisering kunnen dit mogelijk maken. Deze bedrijfsinnovatie vraagt nauwe samenwerking met onderwijs- en kennisinstellingen. Onderzoek en toegepaste technologie dragen bij aan bedrijfsinnovatie, een andere behoefte aan workforce én leidt tot nieuwe beroepen. Voor veel bedrijven is langdurige schaarste van arbeidskrachten en talentinstroom inmiddels hun uitgangspunt voor hun (middel)lange termijn ambities. Het simultaan innoveren van bedrijven én de arbeidsmarkt zelf is noodzakelijk voor het realiseren van grote maatschappelijke transitities. Een skillsgerichte aanpak in opleidingen en het matchen van vraag en aanbod kan deze bedrijfsinnovatie versnellen en het uitvoeren van nieuw werk mogelijk maken.

3. Regiospecifiek investeren in kennisontwikkeling, flexibilisering en hybride leeromgevingen

Het onderwijs zet met een gezamenlijke aanpak in op regiospecifieke kennisontwikkeling en het van meet af aan stimuleren van een mindset van een leven lang ontwikkelen. Het beroepsonderwijs zet in op vergaande flexibilisering van het onderwijsaanbod, zodat er skillsgericht opgeleid wordt in aansluiting op een steeds veranderende economische behoefte. Regionaal relevante hybride leeromgevingen en *learning labs* worden in triple helix verband opgezet en geëxploiteerd, zodat medewerkers van de toekomst skillsgericht door relevante opleidings- en omscholingstrajecten inzetbaar zijn en blijven voor de arbeidsmarkt van morgen. Bedrijven, onderwijsinstellingen en betrokken overheden nemen zichtbaar verantwoordelijkheid voor de inrichting van een skillsgerichte arbeidsmarkt door innovatie en de inzet van een cultuuromslag.

Door bovenstaande interventies kan de arbeidsmarkt meer dan nu ten dienste van behoefte van zowel maatschappij als bedrijfsleven functioneren. De meerwaarde hiervan komt op verschillende manieren tot uitdrukking. De omslag naar een skills draagt bij aan:

...een inclusieve arbeidsmarkt



“Kansenongelijkheid op de arbeidsmarkt wordt verder versterkt door de (...) focus op diploma’s. We moeten gaan voor een arbeidsmarkt waarin het ontwikkelen van skills én het matchen van mens en werk op basis van skills centraal staan.”

...ontwikkeling van clusters en ecosystemen



“Groeit in skill-gerelateerde activiteiten biedt een kennisbasis voor bedrijfstakken en leidt tot een weerbare arbeidsmarkt waar werkgevers die eenzelfde vaardighedenprofiel vragen clusteren.”

...het aangaan van maatschappelijke uitdagingen en transitities



“De mismatch tussen opleiding en praktijk zou deels ondervangen kunnen worden door te bewegen naar een meer op vaardigheden gebaseerde arbeidsmarkt.”

...toekomstbestendigheid van werklocaties



“Als gevolg van automatisering en digitalisering [zien we] een vraag naar flexibiliteit in aanbod en voorzieningen op werklocaties.”

4.2 Verbinden van puntoplossingen

We willen gehoor geven aan een veelgehoorde hartenkreet: ‘Geef helderheid in het woud van arbeidsmarktinitiatieven waar ook in West-Brabant sprake van is; zorg dat werkers en ondernemers weten waar ze moeten zijn’. Om die reden brengen we lijn aan door het koppelen van losstaande instrumenten en verbinding van samenwerking rondom deel- of puntlossingen op vier hoofdnoemers:

4. Streven naar inclusieve samenleving (iedereen moet kunnen meekomen en meedoen)

Het arbeidsmarktdomein kent talrijk initiatieven, waarvan een belangrijk deel is gericht op een zo groot mogelijke participatie van de potentiële beroepsbevolking. Een inclusieve samenleving kent een arbeidsmarkt waarin iedereen moet kunnen meekomen en meedoen. Dit komt tot uitdrukking in het opzetten van allerlei projecten en instrumenten, van klein en bottom-up, tot grootschaliger en gestuurd. Een voorbeeld van het eerste is het inrichten van plekken waar burgers terecht kunnen voor gratis loopbaanadvies en vergroting van bewustzijn van de waarde van eigen skills. Een voorbeeld van het tweede betreft het uitvoeringsprogramma West-Brabant werkt met talent dat wordt aangestuurd door het Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW). Het bRW heeft ook de wettelijke taak toezicht te houden op een inclusieve arbeidsmarkt en omvat de samenwerking van gemeenten, onderwijs, bedrijfsleven, UWV, SBB, Werk en Vakmanschap, REWIN en werkgevers- en werknemersorganisaties samen.

5. Inzet op vitale werknemers en leven-lang-ontwikkelen voor alle inwoners

De maatschappij en het werken veranderen razendsnel. De eisen die de klimaat- en energietransitie, de toenemende digitalisering en de ontgroening van de bedrijven en beroepsbevolking stellen aan de arbeidsmarkt vragen om innovaties. We moeten het vanzelfsprekend vinden dat mensen, bedrijven, organisatie en daarmee de regio altijd in ontwikkeling zijn. Zowel als mentaal model in de regio, alsook praktisch geregisseerd en georganiseerd met bijvoorbeeld een voor iedereen bereikbaar instrumentarium voor een leven lang ontwikkelen. Werken én leren moet samen opgaan waarbij rekening wordt gehouden met skills die mensen al hebben ontwikkeld. Aan een leven lang ontwikkelen zit geen einddatum, leven lang ontwikkelen is een blijvertje voor mensen, bedrijven, organisaties en de regio. Een leven lang ontwikkelen vindt plaats op de werkvloer, in het werk. Het is aan bedrijven om een leven lang ontwikkelen te waarderen én vast te leggen. Zorg voor een ontwikkelaanbod op maat dat aansluit bij bedrijfsdoelstellingen en maatschappelijke transitities. Investeer en faciliteer in een optimale leercultuur in de eigen organisatie, maak praktische drempels rond leren op de werkvloer zo klein mogelijk. Deel *good practices* met stakeholders in de regio. Een steeds belangrijkere opdracht van het onderwijs is om iedereen het leven lang ontwikkelen aan te leren. Daarmee wordt een leven lang ontwikkelen expliciet onderdeel van de opleidingsprogramma's. Niet voor niets is er een pleidooi gaande dat leven lang ontwikkelen naast onderzoek en onderwijs een wettelijke taak moet worden van de onderwijsinstellingen.

6. Ondersteunen van economische excellenties (Innovatie en economisch onderscheidend vermogen)

Als bestuurlijke samenwerking van regio-vertegenwoordigers zet de Economic Board West (EBWB) de economische koers van de regio West-Brabant uit. Een slimme *human capital* aanpak speelt een belangrijke rol in het versterken van innovatie en economisch onderscheidend vermogen van de gekozen regionale topsectoren. Voor het verbinden, verslimmen en verduurzamen van het regionaal bedrijfsleven is de set van innovatieve skills (excellentie) op gebied van onder meer digitalisering en circulariteit een cruciale factor. Nieuwe vaardigheden zijn bepalend om de sterke West-Brabantse bedrijven toekomstbestendig te laten groeien. De uitdaging is om de skills te ontwikkelen bij de werkzame bevolking, te integreren in het beroepsonderwijs en aan te wenden door het aantrekken en binden van talent. Vanuit economische optiek kan de Economic Board daarom ook aandacht vragen (agenderen) voor verbeteringen in het woon-, werk- en leefklimaat.

7. Zorgen voor robuuste randvoorwaarden voor regionaal *human capital* (de basis op orde)

In een goed regionale *human capital* aanpak zijn ook alle basisrandvoorwaarde op orde. Hierbij kan gedacht worden aan een breed spectrum van zaken, van regionale faciliteiten en vestigingscondities gericht op specifieke doelgroepen tot het organiseren op algemene randvoorwaarden zoals trendanalyse en kennis over arbeidsmarktontwikkelingen, samenwerking en financiering. Dit omvat ook het oppakken van verbeteringen van het woon-, werk- en leefklimaat die de *human capital* uitdagingen vanuit economisch belang kunnen ondersteunen, waartoe vanuit bedrijfsleven, onderwijs en maatschappelijk veld wordt opgeroepen. Als samenwerkingsverband van gemeenten speelt Regio West-Brabant (RWB) een rol in het organiseren van randvoorwaarden en verbetering van het vestigingsklimaat in brede zin.

De RWB is ook in staat om in het belang van oplossingen voor arbeidsmarktopgaven de verbinding te leggen naar andere beleidskaders en overheidsprogramma's zoals rondom verstedelijkingsstrategie en mobiliteit.

Voorbeeldlijst van instrumenten voor regionale *human capital strategie*

De onderstaande tabel bestaat uit inspirerende voorbeelden van arbeidsmarktinstrumenten die een bijdrage kunnen leveren aan uitvoering van de *human capital strategie*. Het zijn waardevolle bouwstenen die West-Brabant nu al in handen heeft. Door deze verder te versterken, in samenhang te brengen en aan te vullen geven ze de *human capital* inspanningen in West-Brabant concreet inhoud, vorm en vaart.

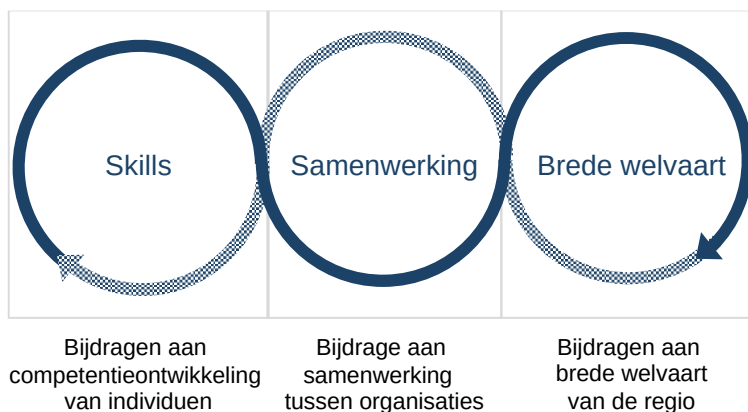
De lijst van voorbeeld-instrumenten is niet limitatief en bedoeld ter inspiratie. De instrumenten die zijn opgenomen zijn dan ook ongelijksoortig; het gaat om een combinatie van (incidentele) projecten, programma's, digitale tools en uitvoeringsteams. In de nabije toekomst hebben we de ambitie hier een zo volledig mogelijke, dynamische set van te maken. Het is daarbij denkbaar dat nieuwe instrumenten ontstaan en andere wellicht zullen verdwijnen.

Instrument	Omschrijving (met eventuele weblink)
Regionale mobiliteitsteams	Teams die mensen helpen om een nieuwe baan te vinden wanneer zij hun baan of inkomen (dreigen) kwijt te raken. De regionale mobiliteitsteams zijn samenwerkingsverbanden tussen o.a. gemeenten, UWV en werkgevers. www.westbrabantwerktdoor.nl
Sectorale <i>human capital</i> agenda's	Sectorale <i>human capital</i> agenda's om de West-Brabantse topsectoren te ondersteunen. Ze zijn opgesteld door de regionale stuurgroepen van Economic Board West-Brabant. https://www.rewin.nl/over-rewin/info/#programmas
Arbeidsmarkt dashboard	Prognose en monitoring van vraag en aanbod op de regionale arbeidsmarkt. ArbeidsmarktInZicht is een initiatief van zes regio's en de provincie Brabant en Limburg, in Zuidoost-Nederland verenigd in Brainport Network. https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/regio/west-brabant
Skills paspoort	Online tool waarmee talenten en drijfveren inzichtelijk worden gemaakt voor werkgevers en werknemers. Online tools geven suggesties voor passende beroepen. www.talentenpaspoort.nl/ (voorbeeld)
Hybride leeromgevingen	Publiek-privaat initiatieven om beroepskennis bij studenten te ontwikkelen door het verbinden van school en werkplek. Het is één van de meest kansrijke onderwijsinnovaties in het hedendaagse beroepsonderwijs. www.agendabowb.nl/ (voorbeeld)
Zichtbare onderwijs campussen	Fysieke concentraties die fungeren als broedplaatsen voor kennis en bedrijfsleven. Het is een manier om strategische en systematisch de samenwerking tussen triple helix partners te versterken. https://kadans.com/portfolio-items/triple-o-campus-breda/ (voorbeeld)
Techniekpromotie	Het communiceren van de waarde van techniek in zowel technische als niet-technische beroepen om mensen te enthousiasmeren een baan in deze sector te kiezen. Dit gebeurt op regionale, Zuid-Nederlandse en nationale schaal. www.sterктеchniekonderwijs.nl/regio/westbrabantmidden
Practoraten, Lectoraat, Learning communities	Aan MBO- en HBO-onderwijs verbonden leerstoelen die de wisselwerking tussen beroepsonderwijs en innovatie versterken. Deze initiatieven krijgen in toenemende mate een rol in het accuraat opleiden van de beroepsbevolking. https://www.avans.nl/onderzoek/expertisecentra/centre-of-expertise-biobased-economy/lectoraten/biobased-bouwen (voorbeeld)
Collectieve employer en regiobranding	Het in vereniging vermarkten van bedrijfsactiviteiten op een locatie om met name meer jonge medewerkers en stagiairs naar een clusterlocatie te trekken. Haven- en industrieterrein Moerdijk maakt zich hier hard voor. https://www.portofmoerdijk.nl/ondernemen/
Aanpak (digitale) laaggeletterdheid	Regionaal gemeentelijk plan om (digitale) laaggeletterdheid aan te pakken. Het is een vitale vaardigheid die mensen toegang biedt tot de arbeidsmarkt, zowel vanuit oogpunt van persoonlijke ontwikkeling als vanuit arbeidsmarktkrapte. https://www.lezenenschrijven.nl/over-stichting-lezen-en-schrijven/actueel/hoe-maak-je-een-regionale-aanpak-van-laaggeletterdheid
Adaptief onderwijsaanbod	Dynamische strategieën van het beroepsonderwijs om beter aan te sluiten bij behoeften van het regionaal bedrijfsleven. De doorontwikkeling van doorlopende leerroutes is hierin van groot belang. www.curio.nl/media/15epniky/curio-instellingsplan-2020-2025.pdf (voorbeeld)
Aantrekkelijke stages en werkervarings-plaatsen	Initiatief om voor elke mbo-student vanaf het schooljaar 2020-2021 een stage of leerbaan beschikbaar te maken. Voor iedere sector en regio maken onderwijs en bedrijfsleven een actieplan op maat. www.s-bb.nl/activiteiten/sbb-helpt/actieplan/
Brabant Leert	Digitaal platform voor alle werkende Brabanders die zich willen laten om- of bijscholen. Het bestaat uit informatie over banen, een groot aanbod aan (online) scholing en persoonlijk advies en begeleiding. www.brabantleert.nl/
Leerwerkloket West-Brabant	Regionale samenwerkingsverbanden van onderwijs, ondernemers en overheid om de aansluiting tussen onderwijs, opleidingsmarkt, arbeidsmarkt en arbeidsmarktkansen te versterken. westbrabant.leerwerkloket.nl

Afsprakenkader arbeidsmigranten	Samenwerking in de verbetering van de omgang met arbeidsmigranten en betere woon- en leefomstandigheden. Een klankbordgroep van werkgevers, werknemers en maatschappelijke organisaties ziet toe op de uitwerking. www.west-brabant.eu/themas/arbeidsmarkt/arbeidsmigranten-in-west-brabant
Banenaafpraak	Afspraak tussen kabinet en werkgevers om voor meer banen te zorgen voor mensen met een ziekte of handicap. Gemeenten en het UWV in West-Brabant ondersteunen mensen die zelf niet in staat zijn het minimum(jeugd)loon te verdienen. https://werkpleinhartvanwest-brabant.nl/werk-zoeken
Agenda beroepsonderwijs	Strategische (beroeps)onderwijsagenda voor West-Brabant, afgestemd op de “economische, innovatie en maatschappelijke agenda’s”. www.agendabowb.nl/
Transitiepaden arbeidsmarkt Klimaatakkoord	Instrument van Topsector Energie om voor de klimaattransitie benodigde skills inzichtelijk te maken en de overstap van “overschotberoepen” naar vitale beroepen op gebied van digitalisering en energie te geleiden. https://www.ser.nl/-/media/ser/downloads/adviezen/2019/nationale-klimaataanpak.pdf
West-Brabant werkt met talent	Arbeidsmarktprogramma van ondernemers, werknemers, onderwijs en overheid om met de West-Brabantse arbeidsmarkt een bijdrage te leveren aan het verslimmen, verbinden en verduurzamen van de regionale economie. https://westbrabantwerkt.nl

4.3 Sturen op complete en evenwichtige instrumentenmix

We willen met de *human capital strategie* stimuleren dat interventies bijdragen leveren aan zowel skillsontwikkeling van inwoners, als samenwerking van bedrijven, onderwijs en overheden, als ook aan prestaties van regio West-Brabant op het vlak van brede welvaart. Om beter te kunnen sturen op een complete en evenwichtige instrumentenmix en resultaten die hiermee worden beoogd, maken we bewust onderscheid naar deze drie invloedsferen.



Streven is om in gezamenlijke activiteiten steeds oog te hebben voor de uitwerking binnen de invloedscircels en voor hun onderlinge samenhang. Daarbij kunnen de volgende belangrijke vraagstukken worden benoemd:

8. Bijdragen aan persoonlijke (competentie)ontwikkeling van individuen

Persoonlijke ontwikkeling (gericht op skills): de wijze waarop *human capital* vraagstukken scherp inhoudelijke doorvertaling krijgen tot op het niveau dat het bijdraagt aan competentie ontwikkeling van individuen en groepen in het arbeidsmarktdomein. Hier hoort ook het (meer) modulair aanbieden van onderwijs en opleidingen bij.

9. Bijdrage aan samenwerking en synergie tussen organisaties actief in het arbeidsmarktdomein

Organisatieontwikkeling (gericht op samenwerking): de wijze waarop bedrijfsleven, onderwijs, overheden en maatschappelijke organisaties betrokken zijn bij *human capital* vraagstukken en hun manier waarop zijn hun bijdragen afstemmen op (veranderende) behoefte, mogelijkheden en omstandigheden.

10. Bijdragen aan sociaaleconomische (brede welvaarts)ontwikkeling van de regio

Regionale ontwikkeling (gericht op brede welvaart): de wijze waarop *human capital* vraagstukken bijdragen aan de sociaaleconomische of brede welvaart ontwikkeling in de regio. Welke blijvende verbetering levert dit op? Aansluiting met beleid, programma's en bekostiging daarvan van provincie, sectoren, nationale en Europese overheden.

5 Regionale afstemming en draagvlak

5.1 Functionele regiekamers en overall afstemming

Uitvoering van de *human capital strategie* vraagt om regie. Die roep is opvallend luid, met notie dat het arbeidsmarktdomein al drukbezet is met overlegstructuren en vergaderertafels. Niemand zit te wachten op nieuwe overlegcircuits.

Als oplossing stellen we voor om bestaande regionale overlegtafels op gebied van arbeidsmarkt en economie te benoemen tot 'regionale regiekamers', die opdrachten in lijn met de *human capital strategie* selecteren en uitzetten. Deze regiekamers kunnen zo elk voor zich een stukje van de *human capital* opgave van West-Brabant "adopter", aansluitend bij de eigen taakopdracht.

We zien de volgende regionale regiekamers voor ons in lijn met de strategie:

Regiekamers	Te beleggen bij (voorstel)	Eigen taakopdracht
"Inclusieve samenleving"	Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW)	Het Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW) heeft als wettelijke taak toezicht te houden op een inclusieve arbeidsmarkt en stuurt onder meer het uitvoerings-programma West-Brabant werkt met talent aan.
"Vitale werknemers"	Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant	Via de Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant wordt het regionaal beroepsonderwijs afgestemd op economische, innovatieve en maatschappelijke agenda's.
"Economisch excellent"	Economic Board West-Brabant (EBWB)	De Economic Board West-Brabant (EBWB) formuleert de economische ambities van de regio West-Brabant en geeft de kaders voor de uitvoering van het economisch beleid.
"Robuuste randvoorwaarden"	Strategisch Beraad Regio West-Brabant (RWB)	In RWB-verband werken de 16 gemeenten in West-Brabant samen op het gebied van economie, arbeidsmarkt, mobiliteit en ruimte om de regio economisch te versterken.

Regiekamers hebben primair de rol van procesregisseur voor een gefocuste uitvoering van *human capital* opgaven. In samenwerking tussen regiekamers wordt gestuurd op de strategische lijnen en beoogde doelstellingen op lange termijn. Hierdoor wordt ruimte gecreëerd om krachten te bundelen en samen de schouders te zetten onder de *human capital* opgave van West-Brabant.

Naast de roep om focus is snelheid geboden. We stellen daarom voor ook de verbetering van organisatie bij de regiekamers zelf neer te leggen. Door *action learning* (al doende leert men) ontstaat bij de regiekamers immers niet alleen kennis en kunde over de inhoud van projecten maar ook hoe de uitvoering op een efficiënte wijze aangestuurd kan worden: die organisatorische verbeterpunten worden direct geïmplementeerd om de aansturing te stroomlijnen.

De regiekamers zorgen voor én een totaaloverzicht én een geregisseerde uitzet van actiegerichte opdrachten. Een periodiek overleg met één vertegenwoordiger namens elke regiekamer waarborgt onderlinge samenhang en afstemming. Regiekamers kunnen voor voorbereiding en uitvoering een beroep doen op de Ontwikkelkamer (zie hoofdstuk 6). De gevraagde regiefunctie voor de *human capital strategie* van West-Brabant krijgt hiermee een functionele en licht-geïstitutionaliseerde invulling waarmee een goed antwoord kan worden geboden op de gekende en nog ongekende arbeidsmarkttuitdagingen die op de regio afkomen.

5.2 Akkoorden van triple helix partners op deelopgaven

Samenwerking krijgt vanuit de *human capital strategie* inhoud, richting en vaart door het formuleren van “regionale deelakkoorden”. Dit houdt in dat zich rondom specifieke onderwerpen allianties van betrokken bedrijven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden vormen om nader invulling te geven aan de voor West-Brabant als wenselijk en haalbaar bevonden interventies. We zien dat deze werkwijze in enkele andere regio’s al met succes wordt toegepast. Door middel van deelakkoorden kunnen de ambitie en doelstellingen van de West-Brabantse *human capital strategie* concreet uitwerking krijgen.

Bij deze deelakkoorden gaat het om meer dan (opgepluste) projecten. Het gaat om een deelopgave op *human capital* vlak waarvoor binnen West-Brabant wordt ingezet op een gestructureerde aanpak. Daarbij wordt gezocht naar een duurzame ‘systeemoplossing’ voor een complexe en urgente arbeidsmarkttuitdaging. Deelakkoorden zijn gericht op het concreet en zichtbaar oppakken van de belangrijkste opgaven waar impact nodig is. Activering. Doen! Met deze manier van werken is het mogelijk steeds opnieuw adaptief te kunnen voorsorteren op wat nodig is voor de regio. West-Brabant heeft al ervaring opgedaan met deze manier van werken rondom het ‘Afsprakenkader Arbeidsmigranten Regio West-Brabant’ (zie kader).

De deelakkoorden worden gedragen én uitgevoerd door een samenwerking van *triple helix*-partners en is niet vrijblijvend. Met de ondertekening van deelakkoorden leveren alle partijen een maximale inspanning om het deelakkoord te realiseren. Deelnemers, ondertekenaars van een deelakkoord, verbinden zich aan de doelen, bovenliggende strategie en het plan van aanpak van het deelakkoord. Het opstellen van het plan van aanpak (de operationalisering van het deelakkoord) en de uitvoering is de taak van een ingestelde ontwikkelkamer (zie hoofdstuk 6). Deelakkoorden mobiliseren energie rondom relevante opgaven, het geeft een concrete invulling aan de bovenliggende strategie en maakt financiering van gewenste effecten beter mogelijk. Ook neemt het eigenaarschap en draagvlak onder mensen, bedrijven en maatschappelijke organisaties toe.

Om succesvol te kunnen werken met deelakkoorden kunnen de volgende eisen worden gesteld aan het werken met deelakkoorden. Ieder deelakkoord levert rechtstreeks een aantoonbare bijdrage aan de ambitie en doelstellingen van de *human capital strategie*. Ze zijn vastgesteld door de gezamenlijke regiekamers en uitgewerkt met behulp van de Ontwikkelkamer (zie hoofdstuk 6). Alle opbrengsten van een deelakkoord, en de bijbehorende werkwijze worden structureel gedocumenteerd voor innovatie van de werkwijze.

Afsprakenkader Arbeidsmigranten Regio West-Brabant

Arbeidsmigranten leveren een essentiële bijdrage aan de economie in West-Brabant. Maar deze mensen werken en verblijven in ons land niet altijd in goede omstandigheden. Ook in West-Brabant zijn de zaken nog niet altijd op orde, terwijl in de regio arbeidsmigranten hard nodig zijn. Nu en in de toekomst. Daarom zet de bestuurlijke kopgroep Arbeidsmigranten West-Brabant zich in voor de verbetering van de omgang met arbeidsmigranten en betere woon- en leefomstandigheden. (...) Werkgevers, andere marktpartijen en particulieren staan aan de lat om initiatieven te ontplooiën en uit te voeren. De klankbordgroep met vertegenwoordiging van werkgevers, werknemers, huisvesters en maatschappelijke organisaties hanteert het speciaal opgestelde Afsprakenkader Arbeidsmigranten West-Brabant als opmaat naar een betere samenwerking. Hiermee loopt West-Brabant binnen Brabant én Nederland voorop met een regionale integrale aanpak rondom arbeidsmigranten.

Bron: www.west-brabant.eu/themas/arbeidsmarkt/arbeidsmigranten-in-west-brabant

5.3 Klankbordgroep en regioconferentie

Tijdens het opstellen van dit voorstel voor de *human capital strategie* voor West-Brabant is goede ervaring opgedaan met reflectie en inbreng van expertise vanuit een zorgvuldig samengestelde Klankbordgroep. In de Klankbord namen verschillende domeinvertegenwoordigers - die beschikken over relevante theoretische, beleidsmatige en/of praktijkgerichte ervaring met regionaal *human capital* beleid - op persoonlijke titel zitting. Tijdens de uitvoeringsfase van de *human capital strategie* wordt eveneens gebruik gemaakt van een klankbordgroep om acties te kunnen onderbouwen met externe kennis en denkvermogen. Een jaarlijkse regionale conferentie zorgt voor een breed bewustzijn en draagvlak voor de *human capital strategie* van West-Brabant.

6 Bundelen van uitvoeringskracht in ontwikkelkamer

Geen goede strategie zonder goede uitvoering. De *human capital* strategie krijgt zoals omschreven inhoud, vorm en vaart door het formuleren van regionale deelakkoorden op *human capital opgaven*. Dit werkt als volgt: de opdracht tot ontwikkeling van deelopgaven is aan de regiekamers. Rondom een gekozen deelakkoord vormt zich een tijdelijke alliantie van betrokken bedrijven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden. Zij operationaliseren en voeren de deelakkoorden uit.

Regiekamers en allianties kunnen voor voorbereiding en operationalisering een beroep doen op de zogenoemde Ontwikkelkamer. De Ontwikkelkamer werkt eveneens via de principes van *action learning* en de inzet van slimme technieken. Hiermee ontstaat ook bij de Ontwikkelkamer constante innovatie en een systematische wijze van samenwerking in de regio. Binnen de Ontwikkelkamer wordt collectieve informatie uitgewisseld en kennis (business intelligence) opgebouwd ten behoeve van arbeidsmarktanalyse en aansluiting bij overheidsbeleid en -financiering.

De Ontwikkelkamer heeft een vaste bezetting waarvoor wordt gekeken naar organisaties die voor West-Brabant-breed een rol vervullen op sociaaleconomisch en/of arbeidsmarktgebied. Met partijen worden hierover nadere afspraken gemaakt. Voor de volgende organisaties zien we mogelijk een rol in de Ontwikkelkamer:

- RWB
- Gemeente Breda (centrumgemeente)
- VNO-NCW
- REWIN
- Economic Board West-Brabant
- Beroepsonderwijs/Curio

Naast een goed op elkaar ingespeeld team in vaste bezetting, wordt geïnvesteerd in het flexibel benutten van kennis en expertise van relevante partijen van binnen of buiten de regio. Hierbij kan eraan worden gedacht om de volgende regionale partijen met een specifieke verantwoordelijkheid onderdeel uit te laten maken van een flexibele schil:

- Onderwijsinstellingen
- Logistics Community Brabant
- Individuele (grotere) bedrijven
- Brancheorganisaties als vertegenwoordiger van het MKB uit bepaalde sectoren
- Grotere werklocaties

Bijlage: Geraadpleegde personen en informatiebronnen

Bestuurlijke trekkers

1. Marcel Willemsen, voorzitter Commissie van Advies arbeidsmarkt Regio West-Brabant (wethouder gemeente Oosterhout, tevens Voorzitter Regionaal Werkbedrijf West-Brabant)
2. Jeroen de Lange, lid Commissie van Advies arbeidsmarkt Regio West-Brabant (wethouder gemeente Bergen op Zoom)

Leden klankbordgroep (op persoonlijke titel)

1. Demi van Overveld, ambassadeur 2020 Curio (11 november)
2. Cor van den Ham, senior-beleidsmedewerker, Ministerie EZK (20 september, 11 november)
3. Erwin Boer, strategisch adviseur arbeidsmarkt Drechtsteden (11 november)
4. Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar onderwijsarbeidsmarkt Tilburg University, raadslid SER Brabant/Brabant Advies (20 september, 11 november)
5. Peter van der Velden, voorzitter Coöperatie Werk en Vakmanschap (20 september, 11 november)

Geïnterviewde personen

1. Avans, Jacomine Ravensbergen, Lid bestuur regionaal werkbedrijf, Lid CvB Avans, Lid Stuurgroep Beroepsagenda
2. Avans, Raymond Sparreboom, Lid managementteam Academie voor Engineering & ICT
3. Avans Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE), Han van Osch, Portfoliomanager Onderwijs
4. Avans Centre of Expertise Biobased Economy (CoE BBE), Ralph Simons, Directeur
5. Bestuur Regionaal Werkbedrijf, Boaz Adank, Wethouder Breda, Voorzitter RWB-CvA Economie
6. Bestuur Regionaal Werkbedrijf, Marcel Willemsen, Wethouder Oosterhout, Voorzitter RWB-CvA Arbeidsmarkt
7. Brabant Advies, Alwin Groen, adviseur en secretaris SER Brabant
8. BUas, Jorrit Snijder, Voorzitter college van bestuur, lid EBWB
9. Cosun Beet Company, Stephan van Dijk, Chief HR officer
10. Curio, Judith Donkers, Directeur sector Voedsel, Groen en Gastvrijheid, Lid Stuurgroep Agrofood/Biobased
11. Curio, Lisan van Beurden, Onderwijsdirecteur Techniek & technologie, Lid stuurgroep HTM
12. Curio, Rob Neutelings, Voorzitter Raad van Bestuur
13. Development Center for Maintenance of Composites (DCMC), Martin Knecht, Managing Director
14. EBWB – Stuurgroep Creatieve Dienstverlening, Geert van der Wouwe, Programmamanager
15. EBWB – Stuurgroep Hightech & Maintenance, John den Ridder, Programmamanager
16. EBWB – Stuurgroep Logistiek, Stefan van Seters, Programmamanager
17. FME, Frank Donders, regiosecretaris
18. Gemeente Breda, Anja den Braber, Strategisch adviseur arbeidsmarkt
19. Improvia, Iwan de Waard, Executive Director, Lid EBWB, Lid Stuurgroep HTM
20. Logistics Community Brabant (LCB), Leo Kemps, Directeur, Lid stuurgroep Logistiek
21. Metaalunie, Urbi van der Velden, Regiosecretaris District West-Brabant,
22. Ministerie van Economische Zaken en Klimaat (EZK), Sjoerd van Dommelen, Senior beleidsmedewerker
23. Provincie Noord-Brabant, Nicolle Lambrechts, Opdrachtnemer arbeidsmarkt
24. Provincie Noord-Brabant, Marjolein Schooleman, Strateeg talentontwikkeling, Manager Kennis voor Brabant
25. Provincie Noord-Brabant, Rob Koolen, Senior beleidsadviseur arbeidsmarkt
26. REWIN West-Brabant, Freek van den Heuvel, Manager businessdevelopment
27. REWIN West-Brabant, Stephanie ter Borg, Directeur, Secretaris Economic Board West-Brabant
28. Rodenburg, Thijs Rodenburg, CEO
29. RWB, Astrid Persons, Projectleider West-Brabant werk met talent
30. Stuurgroep Havenstrategie Moerdijk, Danny Dingemans, Stuurgroeplid, Stuurgroeplid Logistiek Park Moerdijk, wethouder gemeente Moerdijk
31. Transport en Logistiek Nederland, Caroline Blom, Adviseur Strategisch Arbeidsmarktbeleid
32. Transport en Logistiek Nederland, Ed van de Meerendonk, Belangenbehartiger Noord-Brabant
33. UWV, Gerda Kouwenhoven, Regionaal Beleidsadviseur West-Brabant & Zeeland
34. UWV, Milou Audenaerd, Arbeidsmarktadviseur voor West-Brabant
35. VNG, Tjeerd Leistra, Kwartiermaker taskforce economisch herstel en transitie
36. VNO-NCW, Anne Deelen, Belangenbehartiger arbeidsmarkt en onderwijs
37. VNO-NCW, Raymond Kouwenberg (dga KLIEN Schoonmaakbedrijf), Voorzitter kring Breda

Validatiesessies

1. Validatiesessie met geïnterviewden (19 oktober)
2. Validatiesessie met Bestuur Regionaal Werkbedrijf (bRW) (20 oktober). In het bRW werken 17 gemeenten, onderwijs, bedrijfsleven, UWV, SBB, Werk en Vakmanschap, REWIN en werkgevers- en werknemersorganisaties samen aan de ontwikkeling van regionaal arbeidsmarktbeleid.
3. Validatiesessie met enkele voor West-Brabant werkende intermediaire, belangen- en/of uitvoeringsorganisaties (16 november). Deelnemers:
 - o Regio West-Brabant (RWB), Erik Kiers, Directeur-secretaris
 - o Regio West-Brabant (RWB), Bregje Poelman, Themaregisseur economie & arbeidsmarkt
 - o Gemeente Breda (centrumstad), Ed Farla, Ketenmanager Participatie
 - o Gemeente Breda (centrumstad), Simone Vincken, Senior adviseur economie
 - o VNO-NCW, Susanne Lambregts-Winters, Regiomanager West-Brabant
 - o VNO-NCW, Anne Deelen, Belangenbehartiger arbeidsmarkt en onderwijs
 - o Curio, Frederique Knoet, Directeur student en onderwijs
 - o REWIN/Economic Board West-Brabant, Stephanie ter Borg, Directeur/Secretaris
 - o REWIN, Freek van den Heuvel, Manager Business Development

Ambtelijk projectteam

1. Eveline Riedé, Adviseur Economie en Arbeidsmarkt, Regio West-Brabant (RWB)
2. Bregje Poelman, Themaregisseur economie & arbeidsmarkt, Regio West-Brabant (RWB)
3. Teus Kortlever, Strategisch beleidsadviseur, Gemeente Oosterhout
4. Simone Vincken, Senior adviseur economie, Gemeente Breda
5. Bram van Doorn, Adviseur Arbeidsmarkt en Participatie, Gemeente Moerdijk
6. Andries Boer, Adviseur/expert, Rijnconsult onderwijs
7. Christian Janssen, Adviseur/analist, Strategy Unit
8. Edgar van Leest, Strategy consultant, Strategy Unit

Geraadpleegde websites

- www.arbeidsmarktinzicht.nl
- www.agendabowb.nl/
- www.brabantleert.nl/over-brabant-leert
- www.energieregiowb.nl
- www.jaarverslag2020.rewin.nl
- www.nationaleberoepengids.nl/21-nieuwe-beroepen-met-toekomst
- <https://opendata.cbs.nl/#/CBS/nl/>
- <https://rwb-prd-cdn.azureedge.net/themas/arbeidsmarkt/west-brabant-werkt-met-talent>
- www.samenvoordekland.nl/praktijk/west-brabant-zet-op-professionalisering-van-praktijkleren
- www.ser.nl/nl/thema/leven-lang-ontwikkelen/regionale-projecten
- www.scp.nl/onderwerpen/veranderende-arbeidsmarkt/dossier-veranderende-arbeidsmarkt
- www.toekomstvanarbeid.nl/
- www.topsectoren.nl/human-capital
- www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/gezond-leven/roadmaps/work/toekomstbestendige-arbeidsmarkt/
- www.tno.nl/nl/tno-insights/artikelen/podcastserie-skills-based-arbeidsmarkt/
- <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/dossiers/arbeidsmarktinformatie/detail/regio-in-beeld>
- <https://wspwestbrabant.nl/nieuws/arbeidsmarkt-cijfers-en-trends-juni-2021/>
- www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/prognose-trends/krapte-arbeidsmarkt-bereikt-nieuw-hoogtepunt
- <https://westbrabant.leerwerkloket.nl>
- www.west-brabant.eu/themas/arbeidsmarkt/arbeidsmigranten-in-west-brabant
- <https://westbrabantwerkt.nl>
- www.westbrabantwerktdoor.nl/partners

Geraadpleegde documenten

- BrabantAdvies, 'Couleur regionale' het netwerk van de brabantse arbeidsmarktregio's in beeld gebracht, 2021
- BrabantAdvies, Brabant sterker uit de crisis. Experts over de noodzakelijke keuzes voor morgen, 2021
- EBWB, Hub voor vernieuwend ondernemerschap, Economische Agenda West-Brabant, 2019
- ENZuid (Panteia/Etil), Doorrekening scenario's arbeidsmarkt Zuid-Nederland, 2020
- Erasmus UPT (Centre for Urban, Port & Transport Economics), Ruimtelijk Economische Analyse, uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2021
- Fontys, Duurzaam leren en werken in een veranderende samenleving. Praktijk gericht onderzoek en tools voor praktijk en onderzoek, 2021
- Future Motions, Trendanalyse en scenario's West-Brabant, 2020
- Klimaatakkoord, Handreiking RES en arbeidsmarkt. Arbeidsmarkt en scholing bepalend voor slagen energietransitie, 2021
- KPMG, Transitie is mensenwerk, Arbeid als factor in de circulaire economie, Opgesteld in opdracht van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, 2021
- McKinsey Quarterly, Three keys to building a more skilled postpandemic workforce, 2021
- PBL, Effecten van de energietransitie op de regionale arbeidsmarkt – een quickscan, 2018
- Provincie Limburg, Noord-Brabant en Zeeland, RIS3 Zuid-Nederland 2021-2027, Innoveren en realiseren met impact, 2020
- Provincie Noord-Brabant, Actieplan Arbeidsmarkt, Talent voor de kenniseconomie van morgen, 2020
- Provincie Noord-Brabant, Limburg & Zeeland, Just Transition Fund (JTF) strategie Zuid-Nederland, 2021
- Provincie Noord-Brabant, RWB & BVR, Omgevingsagenda West-Brabant 2021-2025, 2021
- Provincie Noord-Brabant, Uitvoeringsagenda Data economie 2021-2023, Brabant maakt werk van data, 2021
- Provincie Noord-Brabant, Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2021-2023, Meerwaarde met kringlopen, 2021
- Provincie Noord-Brabant, Visie op een toekomstbehendige economie voor Brabant, Beleidskader Economie 2030, 2020
- Rabobank, Laat economisch herstel niet weer 10 jaar duren, 2020
- Regio West-Brabant en Provincie Noord-Brabant, Samenwerkingsagenda Regio West-Brabant & Provincie Noord-Brabant, 2020
- Regio West-Brabant namens Regionaal Werkbedrijf West-Brabant & Provincie Brabant, Aanvraag West-Brabant werkt met Talent 2020-2024, 2020
- Regio West-Brabant, Actieprogramma 2019-2023, 2019
- Regio West-Brabant, *Human capital* Agenda Plantaardige Regio West-Brabant, 2019
- Regio West-Brabant, *Human capital* Agenda Slimme logistiek, 2019
- Regio West-Brabant, Raamwerk Circulaire economie, 2021
- Regio West-Brabant, West-Brabant Techniekstad, 2019
- Rijksoverheid, Commissie Borstlap: In wat voor land willen wij werken, 2021
- Rijksoverheid, Eerlijk werk, Brede maatschappelijke heroverweging, 2019
- Rijksoverheid, Fundament op Orde: kwalitatief goed onderwijs met kansen voor iedereen, Brede maatschappelijke heroverweging, 2020
- Rijksoverheid, Ongekend talent, Talenten benutten op de arbeidsmarkt, Brede maatschappelijke heroverweging, 2020
- SER_Perspectief op Herstel, Denktank Coronacrisis, 2021
- SER, Investeren in brede welvaart, publieke sectoren en toekomstig verdienvermogen, 2021
- SER, Leren & ontwikkelen en de bijdrage aan van-werk-naar-werk, 2020
- SER, Samen toewerken naar een meer skillsgerichte arbeidsmarkt, 2021
- Stuurgroep RES West-Brabant, Regionale Energie Strategie 1.0 West-Brabant, 2021
- Vernieuwende analyses naar economische kansen in drie regio's gericht op regionale productie, werkgelegenheid en talent, 2021
- VNO-NCW, Ondernemen voor Brede Welvaart, Agenda NL 2030, 2021
- Wiltshagen en Stolp, De arbeidsmarkttransitie. Naar meer waarde en meer werk (whitepaper), 2021
- Wiltshagen en Stolp, We kampen met een inclusietekort op de arbeidsmarkt (artikel), 2021