



Samenwerken aan zij-instroom in de techniek

TECH
YOUR
FUTURE

Centre of Expertise TechniekOnderwijs

Inhoud

- 4** Inleiding: Samenwerken aan zij-instroom in de techniek
- 8** Sociale Innovatie Business Model Canvas:
PPS Zij-instroom Techniek
- 10** **Praktijkvoorbeelden**
- 12** Hoe coöperatie NexTechnician verleidt tot een baan
in de Mobiliteitstechniek
- 16** Startplein Techniek in Rivierenland: op zoek naar een
persoonlijke match voor duurzame re-integratie
- 20** Ondernemers op de bres voor Toekomst in de
Maakindustrie
- 24** Toekomst in de Techniek kijkt naar competenties en
mogelijkheden
- 28** Wat leren we uit de praktijkvoorbeelden?
- 31** Perspectieven
- 32** Hoe maak je een samenwerking tot een succes?
- 35** Colofon

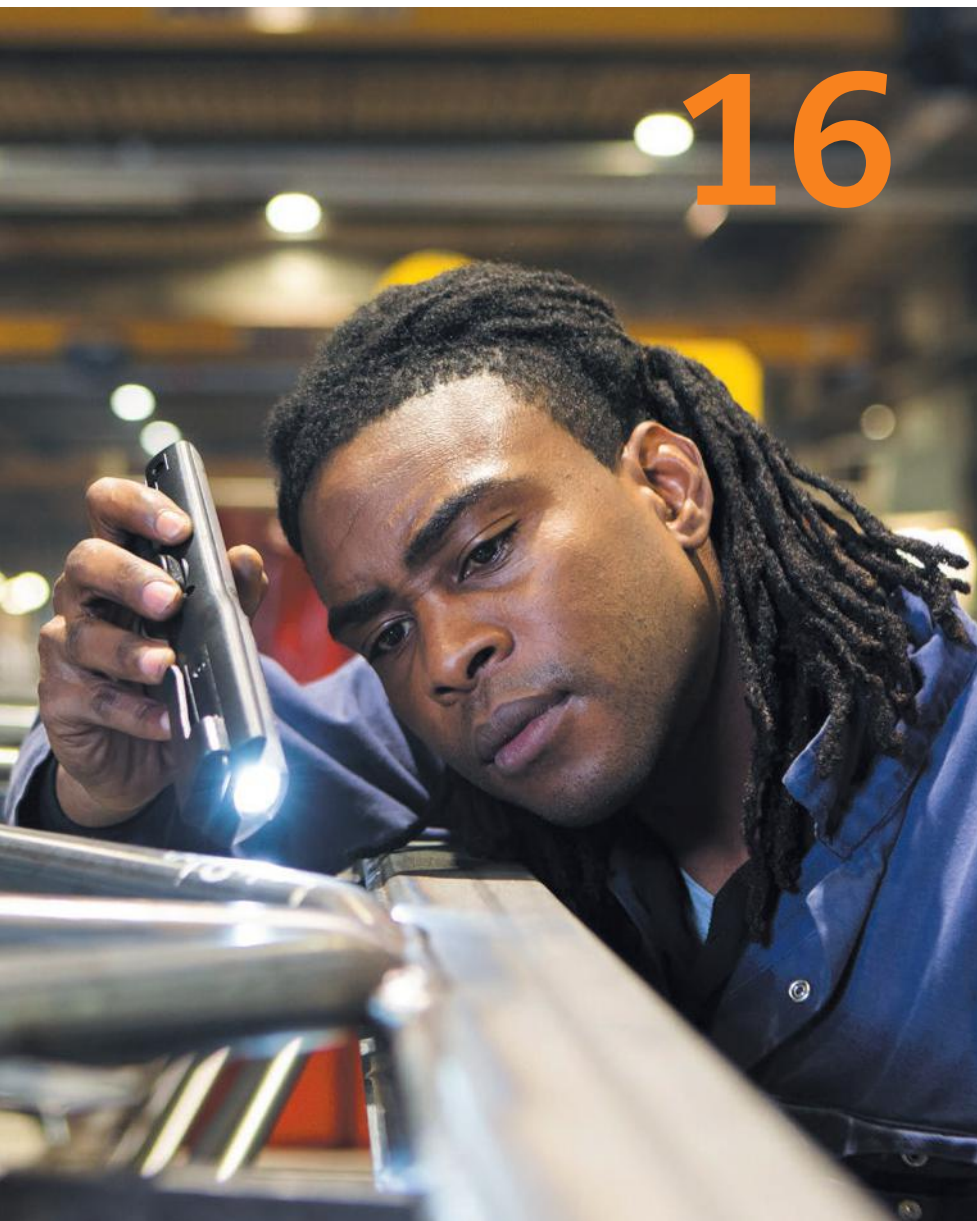
10



4



20



16



28



Inleiding

Samenwerken aan zij-instroom in de techniek

Knelpunten op de arbeidsmarkt vragen om een gezamenlijke aanpak. Publiek-private samenwerking kan effectief zijn om werkzoekenden uit krimpsectoren (zij-instromers) of werklozen om- en bij- te scholen. Zo kunnen zij doorstromen naar functies in de techniek. Maar hoe zorg je ervoor dat deze samenwerking tussen overheden, onderwijsinstellingen en werkgevers succesvol is?



Deze publicatie bevat inspirerende voorbeelden van publiek-private samenwerkingen.

Het kwantitatieve en kwalitatieve tekort aan arbeidskrachten in de techniek stelt ondernemers, werkgevers en werknemers voor flinke uitdagingen¹. Kandidaten die voldoen aan het functieprofiel van een openstaande vacature zijn vaak onvindbaar. Daarom investeren ondernemers in ontwikkeling van (zij)-instromers en zittend personeel. Ze zetten campagnes op om meer jongeren voor een opleiding in de techniek te laten kiezen. Dat helpt, maar het is niet voldoende om tekorten in de techniek blijvend op te lossen. Medewerkers die doorgroeien laten moeilijk vervulbare vacatures (in startersfuncties) achter. Tegelijkertijd zijn er ook mensen die niet werken, maar dat wel graag zouden willen. Overheden zoeken naar manieren om werkzoekenden met een grote afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan een baan. Bij deze werkzoekenden is er sprake van een belemmering om terug te keren op de arbeidsmarkt, bijvoorbeeld door langdurige werkloosheid, een niet relevant opleidingsprofiel, een hoge leeftijd, het niet spreken van de Nederlandse taal, een detentieverleden of het hebben van schulden. Deze werkzoekenden voldoen vaak (nog) niet aan de gevraagde eisen². Het is dus zaak om de kloof tussen vraag en aanbod te overbruggen.

In heel Nederland zijn de afgelopen jaren publiek-private samenwerkingen opgezet, waarin overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen samen zoeken naar een oplossing voor de kwantitatieve en kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt voor technisch personeel. Dat is nog niet zo makkelijk. De partners in de publiek-private samenwerking hebben weliswaar een gezamenlijk belang en een overkoepelende doelstelling, maar hebben ook hun eigen belangen. Het Lectoraat Nieuwe

Arbeidsverhoudingen van Hogeschool Windesheim is met steun van TechYourFuture op zoek gegaan naar werkzame elementen in zo'n publiek-private samenwerking voor zij-instroom in de techniek.

Hiervoor is een model ontwikkeld, waarmee de waarde van publiek-private samenwerkingen vanuit meerdere invalshoeken (perspectieven, belangen) kan worden bekeken. Aan de hand van gesprekken met diverse betrokkenen van publiek-private samenwerkingen, kunnen we enkele algemene lessen trekken op basis van het model en kunnen we verder kijken naar mogelijkheden om het model ook toepasbaar te maken ter ondersteuning van nieuwe of bestaande samenwerkingen. De vier praktijkvoorbeelden in deze publicatie geven een kijkje in de aanleiding, uitvoering en opbrengsten van deze publiek-private samenwerkingen voor zij-instroom in de techniek.

Leren samenwerken

Het oplossen van de mismatch tussen vraag naar en aanbod in een regionale aanpak is een bedrijfs- en organisatie-overstijgend vraagstuk met verschillende belanghebbenden in een dynamische context. Banen ontstaan, veranderen of verdwijnen door technologie en globalisering, sectoren groeien of krimpen. Een aanpak moet zowel in tijden van krapte op de arbeidsmarkt als in economisch mindere tijden houdbaar zijn.

De aanpak van zo'n vraagstuk vereist de inbreng van uiteenlopende soorten kennis en vaardigheden³ en kan alleen met gezamenlijke inspanning gerealiseerd worden, bij voorbeeld in een publiek-private samenwerking.

1. https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/images/Factsheet_arbeidsmarkt_Technische_beropen.pdf

2. <https://www.werk.nl/arbeidsmarktinformatie/arbeidsmarkt/ontwikkelingen/arbeidsmarktanalyse/vaardigheden-arbeidsmarkt/>

3. Groen, T. en Vasbinder J. (1999), Kennis, mensen en organisaties, Over de betekenis van kennis en toepassing van kennis in en tussen organisaties.

“De overdracht van kennis in publiek-private samenwerkingen is sterk afhankelijk van individuen. Dit bemoeilijkt de continuïteit en het leren in de samenwerking. Ook tussen regio's wordt slechts beperkt kennis overgedragen.”

Anneke Goudswaard, lector Nieuwe Arbeidsverhoudingen Hogeschool Windesheim



Er zijn voldoende voorbeelden van succesvolle publiek-private samenwerkingen. Toch blijkt het lastig om zulke successen te herhalen op andere plekken en in andere contexten. Het ontbreekt de partners bij de start aan praktische kennis over vorm, randvoorwaarden en succesfactoren. Daarbij komt dat lessen die in een samenwerking worden geleerd onvoldoende worden vastgelegd en beperkt worden overgedragen aan anderen binnen of buiten de regio. Om het lerende karakter van de samenwerking te versterken is het belangrijk dat samenwerkingspartners voortdurend op de hoogte blijven van elkaars vorderingen en ervaringen.

Het Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Hogeschool Windesheim is daarom op zoek gegaan naar een model om publiek-private samenwerking gericht op zij-instroom in de techniek te kunnen bekijken.

Zicht op werkzame elementen

Om zicht te krijgen op de werkzame elementen van een publiek-private samenwerking is behoefte aan een integrale bril, waarin plek is voor de verschillende belangen en perspectieven van een publiek-private samenwerking.

Het model dat hiervoor is ontwikkeld, is ontleend aan de Social Innovation Business Toolbox⁴. Deze Toolbox is ontwikkeld om maatschappelijke innovaties in kaart te brengen en vult het traditionele Business Model Canvas⁵ aan

met de maatschappelijke waarde van een publiek-private samenwerking. Voor dit onderzoek is dit model toepasbaar gemaakt voor publiek-private samenwerking gericht op zij-instroom en aangevuld met inzichten uit de bedrijfseconomie, bedrijfskunde, veranderkunde, onderwijskunde en HRM.

Vervolgens is het model concreet vertaald naar een gespreksleidraad voor interviews met afzonderlijke stakeholders van een publiek-private samenwerking: betrokkenen vanuit overheid, ondernemers, onderwijsinstellingen en de projectleider. We hebben diverse stakeholders van vier publiek-private samenwerkingen met een verschillende oorsprong, samenstelling en looptijd benaderd voor een interview. De gesprekken gaven zicht op de perspectieven van de afzonderlijke stakeholders en het gedeelde perspectief op de thema's in de vensters van het canvas, zoals de waarde van de publiek-private samenwerking en de wijze waarop deze waarde wordt gecreëerd. Zo kon voldoende recht worden gedaan aan de waarde van de samenwerking voor de verschillende partijen.

De inzet van het model heeft geholpen te leren van bestaande praktijken en om de verschillende perspectieven scherp te krijgen bij het organiseren van een publiek-private samenwerking. Tevens kan zo'n bril worden gebruikt als monitoring-instrument om het lerende karakter van een lopende publiek-private samenwerking te versterken.

4. Komatsu, Deserti & Rizzo (2016). Social Innovation Business Toolbox.

5. Osterwalder & Pigneur (2010). Business Model Generation



Canvas

Aan de hand van dit **Sociale Innovatie Business Model Canvas** is:

- de waarde propositie van de publiek-private samenwerking als geheel en van de stakeholders afzonderlijk in beeld gebracht;
- en is in kaart gebracht hoe waarde wordt gecreëerd door samenwerking;
- voor wie waarde wordt gecreëerd;
- en hoe dit wordt bekostigd.

Sociale Innovatie Business Model Canvas: PPS Zij-instroom Techniek

Samenwerkingspartners

Wie zijn de (kern)-partners voor de PPS en welke bijdrage (resources) leveren zij aan de PPS?

Kernactiviteiten

Welke activiteiten zijn essentieel voor de ontwikkeling en uitvoering van het initiatief?

Sociaal probleem / Sociale behoefte

Welk maatschappelijk probleem wordt (of welke problemen worden) met deze PPS aangepakt?

Oplossing

Welke oplossing biedt deze PPS en voor wie biedt dit een oplossing?

Bestaande alternatieven en initiatieven in het regionale ecosysteem

Hoe verhoudt deze PPS zich tot andere initiatieven in het regionale ecosysteem als het gaat om het specifieke sociale probleem dat wordt opgelost?

Governance, risk & compliance

Welke governance structuur kent deze PPS en wat zijn de sterke en zwakke kanten van deze structuur?

Kernbronnen

Welke kernbronnen staan centraal voor de kernactiviteiten van de PPS?

Sociale impact meten

Wat is de (beoogde) sociale impact van deze PPS en kan deze gemeten worden?

Kosten (euro)

Welke kosten zijn er te onderscheiden en in hoeverre kunnen deze kosten gedekt worden door partners of andere stakeholders?

Surplus (euro)

In hoeverre is de PPS in staat om surplus op de opbrengsten te genereren en te herinvesteren?

Sociale waardepropositie

Welke sociale waarde levert deze PPS en hoe is deze sociale waarde verdeeld over de partners?

Relaties

Welke relaties onderhoudt de PPS met externe stakeholders en doelgroep en welke relaties hebben de partners met elkaar?

Begunstigden / doelgroep

Wie zijn de begunstigden van de PPS?

Commerciële waardepropositie

Welke commerciële waarde levert deze PPS en voor wie levert dit in het bijzonder commerciële waarde op?

Kanalen

Via welke kanalen bereikt deze PPS de begunstigden en via welke kanalen bereikt de PPS de financiers?

Financiële ondersteuning

Wie financiert het initiatief en/of de samenwerking?

Opbrengsten (euro)

Waar komen de opbrengsten vandaan?

Financiering (euro)

Hoe is de PPS gefinancierd?

Meer informatie over het Sociale Innovatie Business Model Canvas is te vinden op: http://simpact-project.eu/tools/toolbox_business_web.pdf
Op basis van dit model zijn onderliggende vragenlijsten gemaakt om de perspectieven van de verschillende stakeholders in kaart te brengen. Deze zijn gebruikt als gespreksleidraad voor de interviews.



Praktijkvoorbeelden

Met behulp van het Sociale Innovatie Business Model Canvas zijn vier publiek-private samenwerkingen met verschillende oorsprong, samenstelling en looptijd in beeld gebracht en zijn gemeenschappelijke lessen geformuleerd. Elk samenwerkingsverband heeft een eigen karakter. In de regio Noord-Holland en Groot-Amsterdam werken ondernemers en onderwijsinstellingen samen binnen de coöperatie NexTechnician. Zij weten jongeren en zij-instromers te enthousiasmeren voor bedrijven in de mobiliteitssector. Het Startplein Techniek in Rivierenland haalt met een bijzondere, persoonlijke benadering statushouders binnen voor een baan in de techniek. En in de provincie Flevoland investeren techniekbedrijven in hun zichtbaarheid en ontdekken ze de kracht van samenwerking in matchmaking met potentiële kandidaten, zowel in de publiek-private samenwerking in Dronten en Lelystad als in de Noordoostpolder.



Jacques Neefs,
programmadirecteur NexTechnician

Hoe coöperatie NexTechnician verleidt tot een baan in de Mobiliteitstechniek

Maatwerktrajecten voor zij-instromers verkleinen het tekort aan techniekpersoneel

Een tekort aan geschikte arbeidskrachten in de mobiliteitsbranche leidde in 2011 tot het oprichten van coöperatie NexTechnician, een publiek-private samenwerking in de regio Amsterdam en Noord-Holland. Binnen de coöperatie werken bedrijven in de regio, brancheverenigingen, gemeenten en het ROC van Amsterdam samen om jongeren en zij-instromers te verleiden tot een opleiding én baan in de mobiliteitstechniek. Inmiddels hebben ruim 150 bedrijven zich al aangesloten bij NexTechnician.

“Bedrijven zitten bij NexTechnician vooraan bij de verdeling van de studenten, ook als het gaat om het werven van heel specifieke krachten.”

Werven voor de mobiliteitstechniek

De coöperatie richt zich specifiek op vier techniekbranches waarin een tekort aan arbeidskrachten bestaat: autotechniek, vrachtwagens, schadebedrijven en tweewielertechniek. “In de schade- en tweewielertechniek is een enorme krapte. Scholieren kiezen niet snel voor deze bedrijfstak, dus moet je zorgen dat je als sector zichtbaar bent”, legt Jacques Neefs, programmadirecteur van NexTechnician, uit. Daarom richt NexTechnician zich naast loopbaanoriëntatie voor jongeren, ook op het verhogen van de zij-instroom vanuit doelgroepen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Werving, matching en scholing van deze kandidaten zijn daarin de belangrijkste activiteiten van NexTechnician. Gemeenten, onderwijsinstellingen en bedrijven werken intensief samen om zij-instromers via een maatwerktraject kennis te laten maken met de mobiliteitstechniek in de regio.

Tekorten oplossen

De coöperatie streeft ernaar de grote tekorten aan technisch personeel in de mobiliteitstechniek op te lossen. Bedrijven hebben via de publiek-private samenwerking uitzicht op gekwalificeerd personeel dat op korte of lange termijn inzetbaar is. Om dat te bereiken zet NexTechnician in op:

- Het zo vroeg mogelijk enthousiasmeren van jongeren;
- De zichtbaarheid van de branche vergroten via loopbaanoriëntatie;
- Het werven van zij-instromers;
- Innovatief en actueel onderwijs met experts uit de praktijk;
- Het binden en boeien van zittend personeel.

NexTechnician is ook een verbindende factor tussen bedrijven en onderwijsinstellingen. Neefs: “We voldoen aan de hulpvraag vanuit het bedrijfsleven. Zij komen beter in contact met scholen. Zo zorgen we dat de kwaliteit van de instroom verbetert en dat de benodigde verschillende typen technici worden opgeleid.” NexTechnician weet zo techniekpersoneel af te leveren dat direct aan de slag kan bij bedrijven die zitten te springen om technisch personeel.

Maatwerk

Binnen de publiek-private samenwerking zijn bedrijven aan zet. Ondernemers in het netwerk identificeren in welke niche tekorten zijn en wat nodig is om die tekorten te verkleinen. De projecten die NexTechnician opzet worden daarop afgestemd en zodanig getimed dat kandidaten direct inzetbaar zijn op piekmomenten.

Er wordt zoveel mogelijk gekeken naar de specifieke behoeften van een doelgroep. De gemeente Amsterdam zoekt voor elke kandidaat een maatwerk oplossing, bijvoorbeeld op het gebied van taalonderwijs voor statushouders.

Ondernemers zorgen zelf voor een goede oriëntatie op de matching met kandidaten, via een bedrijfspresentatie en wederzijdse kennismaking. Kandidaten lopen mee met een leermeester, waarna bedrijven kunnen kiezen voor een investering in training en scholing. Dat varieert van een kort arbeidsfit traject van enkele dagen tot een BBL-opleiding. Ook gemeenten dragen bij aan een goede match tussen ondernemer en werkzoekende. NexTechnician stemt daarbij af tussen ondernemers en opleiders, om een balans te vinden tussen scholing vooraf en leren op de werkplek. Zo voorkomt de coöperatie dat er te veel begeleiding nodig is op de werkvloer.

Iedere partij levert
inzet vanuit zijn
eigen expertise en
maakt gebruik van
eigen inzet van
middelen.

Coöperatie

Hoewel de gemeente Amsterdam wel participeert, worden de prioriteiten in het netwerk bepaald. Bedrijven en scholen hebben elk vijftig procent zeggenschap binnen NexTechnician. De aangestelde projectleider verbindt verschillende initiatieven binnen het netwerk en coördineert de activiteiten van de coöperatie. Het netwerk van ondernemers breidt zich als vanzelf uit, waardoor NexTechnician in de loop der tijd een vliegwielfunctie heeft gekregen.

“De investering die wij van bedrijven vragen zit vooral in de uren. Zij krijgen daar direct contact met uitstekende kandidaten voor terug.”

Investeren werkt

NexTechnician vraagt voornamelijk een tijdsinvestering van ondernemers. Voor loopbaanoriëntatie, matchingsactiviteiten en de inzet van leermeesters, bijvoorbeeld voor gastlessen. In de beginfase werden de benodigde financiële middelen voor deze publiek-private samenwerking voornamelijk gefinancierd met (gemeentelijke) subsidies. Nu wordt van de aangesloten bedrijven ook een financiële bijdrage gevraagd, zodat NexTechnician door kan gaan met de werkzaamheden voor leden.

Wat levert het op?

De kracht van NexTechnician zit in de samenwerking en het netwerk. Ondernemers profiteren van deelname omdat zij actief worden ondersteund bij het werven van bekwaam personeel dat zij zonder dit netwerk niet in beeld zouden hebben gekregen. Bovendien kunnen zij met het werven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt invulling geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen binnen hun organisatie. Ook de scholingsbehoeften van het bedrijfsleven zijn zichtbaarder geworden, waar onderwijsinstellingen beter op in kunnen spelen.

Op www.nextechnician.nl vind je meer informatie over dit project.



lexTechniciān

mobiliteitstechniek

Kenmerkend voor deze samenwerking:

- Behoeften ondernemers zijn aanleiding voor samenwerking
- Win-win van halen en brengen, zorgt voor vliegwiel en groei van netwerk, verbinding en coöperatie
- Coöperatievorm, bedrijven en onderwijs nemen elk 50-50 hun rol in
- Gemeente Amsterdam participeert in netwerk en ondersteunt vraaggericht, maar de prioriteiten worden in het netwerk bepaald
- Waar mogelijk wordt gebruik gemaakt van specifieke (gemeentelijke) subsidies (voor doelgroep of project aanjaagsubsidie) om te voorzien in benodigde financiële middelen
- Initiatief bestaat al tien jaar, heeft formele organisatievorm waarin het belang van het informele netwerk nog steeds bepalend is voor succes
- Samenwerking schept duidelijkheid over opbrengsten maar ook over de verwachte bijdrage van partijen
- Publiek-private samenwerking voedt een bredere regionale agenda



Startplein Techniek in Rivierenland: op zoek naar een persoonlijke match voor duurzame re-integratie

De intensieve, persoonlijke begeleiding zorgt voor meer potentiële werknemers voor bedrijven in de regio

Om het tekort aan geschikte arbeidskrachten in de techniek op te lossen in de regio Rivierenland is een bijzondere publiek-private samenwerking gestart. Via het Startplein Techniek met Loopbaanleren worden werkzoekenden – ook mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt – aan een functie gekoppeld binnen een bedrijf dat echt bij hen past. Een intensief traject met oriëntatiestages en begeleiding door een trajectcoach gaan vooraf aan een duurzame plaatsing. Een recept voor succes op de lange termijn, zowel voor werkzoekenden als betrokken bedrijven.

Voor de lange termijn

“Een aantal deelnemers komt uit Syrië. Ze zijn goed opgeleid in eigen land maar nog niet zo taalvaardig. Ze komen daardoor niet in aanmerking voor een functie op hun eigen niveau, maar zijn wel heel gemotiveerd om bij bedrijven die binnen hun interessegebied liggen te kijken wat ze kunnen doen, en op een wat lager niveau te starten”, vertelt Wilma de Wolf over de werkzoekenden binnen de publiek-private samenwerking Startplein Techniek met Loopbaanleren. Als projectleider ziet ze wat werkzoekende statushouders voor bedrijven kunnen betekenen. “Als bedrijven de tijd willen nemen, dan breng je een hoger opgeleide werknemer bij een organisatie binnen die op een gegeven moment met veel capaciteiten beschikbaar wordt. Nederlandse mensen van dat niveau zijn allang aan het werk, die krijg je niet meer.”

Startplein Techniek met Loopbaanleren streeft er expliciet naar werkzoekenden en bedrijven voor de lange termijn aan elkaar te verbinden en helpt hen daarbij. De mogelijkheden en wensen van de deelnemer zijn hierin net zo belangrijk als de behoeften van bedrijven. Essentieel is het uitgebreide, warme netwerk van de twee projectleiders van het Startplein Techniek. Zij zetten hun connecties in voor het vinden van een goede match.

Duurzame plaatsing

Het Startplein wil mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt op duurzame wijze in contact brengen met techniekbedrijven die personeel zoeken. Iedereen die interesse heeft in werken in een technische sector, zowel nieuwkomers arbeidsmigranten als mensen met een loopbaan in een andere beroepssector en mensen met (tijdelijk) verminderde belastbaarheid, kunnen deelnemen aan een traject. Daarnaast biedt deze publiek-private samenwerking bedrijven ook de mogelijkheid onder begeleiding invulling te geven aan Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, door expliciet te kiezen voor een werknemer met een afstand tot de arbeidsmarkt.

Aandacht voor het individu

Het traject start met kennismakingsgesprekken, waarin de projectleider samen met de deelnemer de motivatie, mogelijkheden en belastbaarheid van de deelnemer onderzoekt. Het bestaande netwerk van belangrijke personen, zoals bijvoorbeeld de begeleider van de uitkerende instantie, een jobmaatje - vrijwilliger die al langere tijd betrokken is - en de taaldocent, sluit hierbij aan. Zo krijgen alle betrokkenen goed inzicht in de sterke punten van de werkzoekende en kan er een gemeenschappelijk gedragen perspectief worden geschetst - met een stappenplan - om dit te bereiken. “Als we de sterke punten kunnen benutten wordt de kans een stuk groter dat het traject uiteindelijk slaagt”, zegt De Wolf.

De projectleider of de werkzoekende zelf oppert vervolgens een aantal bedrijven met wie de projectleider contact legt voor een kennismakingsgesprek. Oriëntatiestages vormen de volgende stap in het traject. Na de kennismaking met verschillende bedrijven geeft de werkzoekende een voorkeur aan en in overleg met de werkgever wordt een oriëntatieperiode afgesproken. Vanaf dat moment krijgt de werkzoekende een werkbegeleider bij het bedrijf en een trajectcoach. “Verwachtingsmanagement is heel belangrijk, net als de bereidheid bij bedrijven om te kijken op welke plek iemand zou passen. Waar zou iemand kunnen starten en hoe zou hij of zij zich door kunnen ontwikkelen? Daarvoor is een periode van oriëntatie nodig, zowel van de werkzoekende op de mogelijkheden op het bedrijf, als van de werkgever.”

Tijdens het traject zal duidelijk worden wat nodig is om van de oriëntatiestage een duurzame plaatsing te maken. Een vakopleiding en/of taallessen horen tot de mogelijkheden. Ook kan duidelijk worden dat er geen match is tussen wat de deelnemer kan en wil en wat het bedrijf nodig heeft kan bieden. Dan wordt de oriëntatiestage beëindigd en zoekt de trajectcoach samen met de deelnemer een volgend bedrijf voor een nieuwe

Uniek aan dit project: de deelnemer staat centraal. Vanuit de mogelijkheden van de werkzoekende wordt een bedrijf gezocht. Een traject op maat moet tot een duurzame plaatsing leiden.

Als een deelnemer de motivatie en interesse heeft maar onvoldoende ervaring, vakkennis of vaardigheid in de Nederlandse taal bezit, zoekt de trajectcoach samen met de deelnemer een werkervaringsplek en passend onderwijs.



Wilma de Wolf



Jan Heeres

oriëntatieperiode. Ondanks de intensieve ondersteuning behoudt de deelnemer de regie en moet hij of zij, waar dat kan, zoveel mogelijk zelf doen. Als een deelnemer eenmaal een arbeidsovereenkomst of leerwerkovereenkomst heeft gekregen, blijft de trajectcoach nog enige tijd in contact met werkgever en deelnemer - nu in zijn rol als werknemer. De trajectcoach blijft de communicatie van de werknemer ondersteunen. Zo wordt de kans op voortijdig uitval voorkomen.

Samenwerking in de regio

Het Startplein Techniek met Loopbaanleren is een project binnen de programmalijn Werken van het Techniekpact Rivierenland programma. De uitvoering van dit programma gebeurt onder de vlag van Platform Techniek Rivierenland, waarbinnen een groot aantal partijen actief

is: onderwijsinstellingen, ondernemers en bedrijven, brancheorganisaties en opleidingsfondsen. Zij werken samen om technisch talent aan te trekken in de regio en te behouden.

Financiering

De financiering van de publiek-private samenwerking ligt op dit moment bij Het Regionaal Werkbedrijf Platform Onderwijs en Arbeidsmarkt Rivierenland. Startplein Techniek maakt deel uit van het initiatief 'Perspectief op Werk' en is een van de projecten waarvoor deze organisaties kunnen putten uit een budget van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid. Voor het financieren van opleidingen worden waar mogelijk andere subsidiebronnen benut. De kosten voor een traject binnen deze publiek-private samenwerking zijn voor de deelnemer dus minimaal.



Tweede ronde

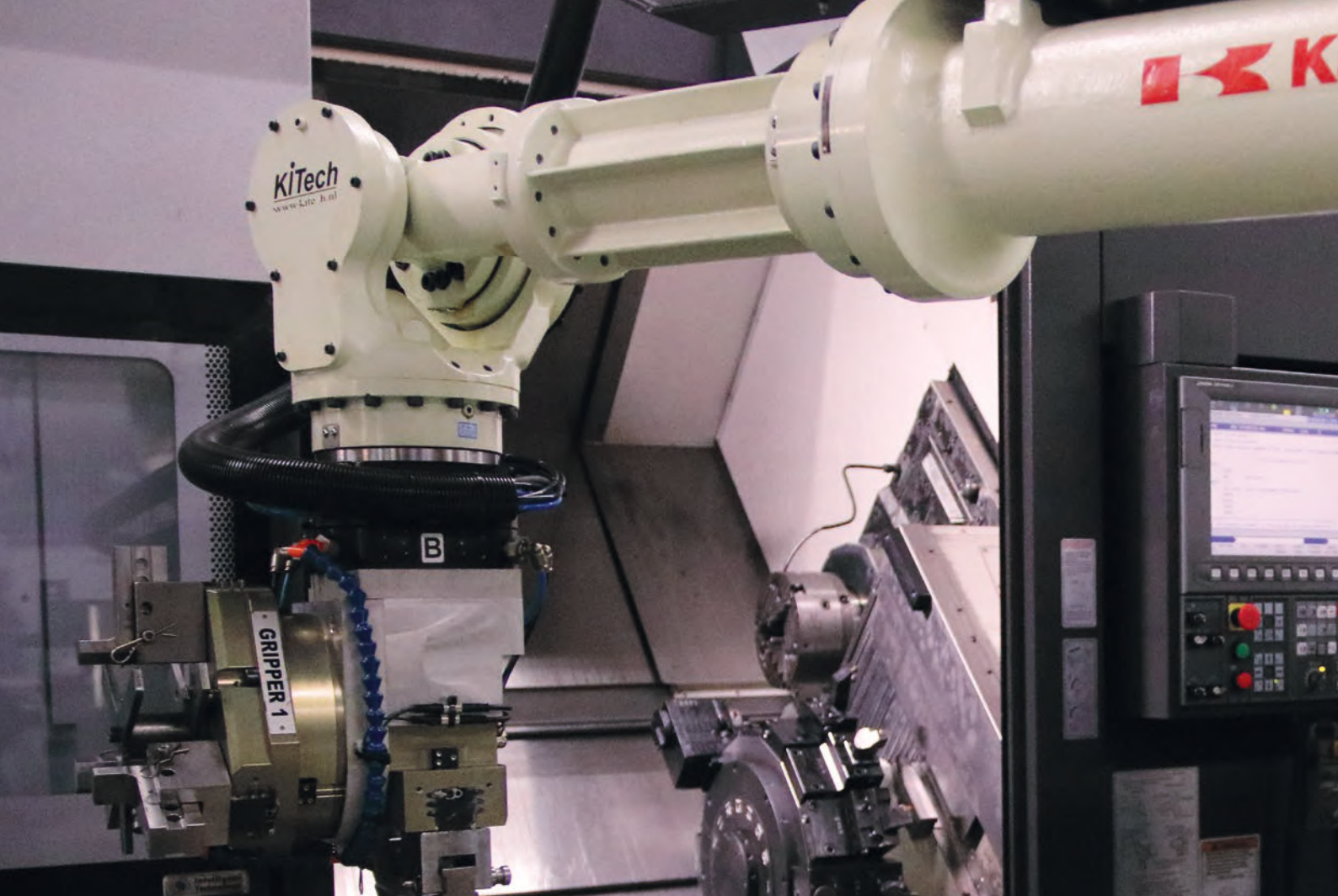
Deze publiek-private samenwerking is eind 2019 gestart. Enkele deelnemers hebben via het traject nu een leerwerkbedrijf gevonden en starten met een BBL-opleiding. Anderen zijn gestart met een taalstage of werkervaringsplaats. De deelnemers ervaren de aanpak als zeer positief, net als de werkgevers. Zij waarderen het contact met de projectleider in de eerste fase. De begeleiding door de trajectcoach maakt het voor werkgevers aantrekkelijker en eenvoudiger een werkzoekende met afstand tot de arbeidsmarkt een kans te geven. Mede daardoor is gekozen voor verlenging van deze samenwerking. Een tweede ronde gaat in het najaar van 2020 van start.

Op de www.ptriv.nl/ vind je meer informatie over dit project.

Kenmerkend voor deze samenwerking:

- Persoonlijke benadering stelt behoeftes van deelnemers centraal
- Bestaand netwerk wordt aangesproken en betrokken
- Onderdeel van een bredere regionale agenda
- Diverse oriëntatiestages met oog op duurzame match
- Trajectcoaching voor langere tijd
- Maakt gebruik van perspectief-op-werk-middelen

“Deelnemers waarderen het enorm dat we hen in contact brengen met bedrijven waarbinnen ze zich verder kunnen oriënteren op werkzaamheden waarvoor ze interesse hebben. Het helpt hen een begin te maken met herstart van hun loopbaan.”



Ondernemers op de bres voor Toekomst in de Maakindustrie

Techniekbedrijven in de Noordoostpolder zetten samenwerkingsverband op en krijgen hulp van gemeente bij het werven van techniekpersoneel

Acht techniekbedrijven in de Noordoostpolder trekken gezamenlijk op om het nijpende tekort aan personeel op te lossen. Omdat de branche in de regio blijft groeien zijn jaarlijks tientallen nieuwe arbeidskrachten nodig, die niet eenvoudig te vinden zijn. Ondernemers en de gemeente Noordoostpolder lossen dit probleem op binnen de publiek-private samenwerking 'Toekomst in de Maakindustrie'. Potentiële kandidaten worden met scholing op maat klaargestoomd voor openstaande vacatures bij techniekbedrijven in de regio.



Initiatief nemen loont

Wie op zoek is naar arbeidskrachten kan uiteraard aankloppen bij een uitzendbureau, maar dat leidt zelden tot een duurzame inzet van personeel. Daarom besloten techniekbedrijven in de Noordoostpolder het over een andere boeg te gooien. Ondernemers zien dat er potentie aanwezig is in de regio, maar deze krachten voldoen nog niet aan de gewenste eisen. Daarom streven zij er binnen deze publiek-private samenwerking naar die talenten op te sporen en de juiste scholing te bieden. Met een duwtje in de rug zijn deze jongeren, mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt of arbeidsmigranten, de ideale kandidaat voor techniekbedrijven.

Aanjager van deze publiek-private samenwerking is Gert Leusink, HR-manager bij Zuidberg Techniek in Ens. Ook Leusink had moeite met het vinden van personeel. Hij benaderde de gemeente en andere bedrijven in de polder. "Ik wist dat zij hetzelfde probleem hadden, dus heb ik voorgesteld een samenwerking aan te gaan. Om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt te zoeken, een technische opleiding te bieden en in een van onze bedrijven te laten starten." Het ROC Friese Poort werkte graag mee, net als de gemeente, het Opleidingsbedrijf Metaal (OBM) en het UWV. "De kring werd steeds groter, dus werd het steeds aantrekkelijker om daar wat mee te gaan doen."

“We deden allemaal wat in onze eigen bedrijven, maar dat was niet genoeg om mensen over de streep te trekken. Toen zijn we het samen gaan doen.”



Gert Leusink



“Het begint bij lef, de stoute schoenen aantrekken, dit is mijn idee, wil je eens komen praten?”

Talent in de regio

Vakkrachten opleiden en aan het werk houden, het liefst binnen de regio. Het tekort aan arbeidskrachten oplossen staat binnen deze publiek-private samenwerking centraal. Daarnaast willen bedrijven ervaring opdoen met competentiegerichte selectie van werknemers, om dit later in te kunnen zetten voor het werven van personeel. Voor de gemeente Noordoostpolder en het UWV is het belangrijk dat mensen met en zonder beperking aan het werk kunnen.

Vertrouwen als basis

Na een eerste ronde kennismakingen en de eerste trajecten binnen bedrijven werd duidelijk dat een belangrijk deel van het programma in het teken moet staan van het leren van de Nederlandse taal. Daarom is in de rondes erna meer focus gelegd op taalvaardigheid. “Deelnemers worden binnen acht weken volledig in het Nederlands geschoold. Zodat ze niet alleen de weg kunnen vragen maar ook een vraag kunnen stellen op de werkvloer, aan een collega. Ze hoeven geen technische tekening te kunnen lezen, maar wel tegen een collega kunnen zeggen: ‘Ik snap het niet, wil je me dit nog een keer uitleggen?’”

De aanpak binnen deze publiek-private samenwerking is bijzonder, omdat deelnemers niet direct gekoppeld worden aan een bedrijf. Het kan dus voorkomen dat er bij de ene kennismakingsronde wel kandidaten voor Zuidberg tussen zitten, maar soms ook niet. Leusink legt uit dat de bedrijven in het samenwerkingsverband dat elkaar gunnen, met een reden. “Op het moment dat er een medewerker kan starten bij een concurrent, hoeft dat bedrijf minder op de markt te zoeken en de medewerkers die bij ons werken, zullen dan minder snel gaan solliciteren.” De publiek-private samenwerking draait dus ook om vertrouwen onderling, in de wetenschap dat de hele regio uiteindelijk profiteert. “Als je elkaar wat gunt als ondernemers kom je verder.”

Verantwoordelijkheid en uitvoering

Bedrijven geven zelf aan hoeveel deelnemers aan het werkleertraject ze kunnen opnemen. De gemeente Noordoostpolder heeft een coördinerende rol binnen de publiek-private samenwerking. Elke partij doet wat nodig is en binnen de eigen kracht ligt: bedrijven organiseren een banenmarkt, de onderwijsinstelling stelt het opleidingstraject samen en de gemeente draagt kandidaten aan.



Kenmerkend voor deze samenwerking:

- Ondernemers hebben een voorkeur voor personeel uit de regio en hebben de gemeente benaderd om gezamenlijk aan de slag te gaan
- De gemeente Noordoostpolder heeft een ondersteunende, coördinerende rol binnen de publiek-private samenwerking
- Bedrijven kijken vanuit gezamenlijk perspectief in plaats van eigen belang; de publiek-private samenwerking draait om vertrouwen onderling en elkaar gunnen, in de wetenschap dat de hele regio uiteindelijk profiteert.
- Gemeenschappelijke inspanning om financiering los te krijgen vanuit diverse bronnen (O&O-fondsen, gemeenten, eigen inbreng)
- Door intensieve samenwerking in de publiek-private samenwerking verandert een 'koud' netwerk in een 'warm' netwerk.
- Goede ervaringen met de samenwerking leiden tot gesprekken om ook in gezamenlijkheid op te trekken op andere thema's

“We wisten van tevoren dat we moesten investeren, maar als je daar een goede medewerker aan overhoudt is die investering heel snel terugverdiend.”

Kosten

Ook wat betreft de financiering zijn betrokken partijen zelf verantwoordelijk. Bedrijven investeren vooral met inzet van uren en middelen voor een eventueel scholingstraject. Opleidingsfondsen kunnen bijspringen om die kosten (deels) te dekken. Het UWV en de Werkcorporatie zorgen voor de doorbetaling van de uitkering van kandidaten tijdens het scholingstraject. De onderwijsinstelling draagt bij door het scholingstraject aan te bieden tegen een sterk gereduceerde prijs.

Samenwerking smaakt naar meer

Als gevolg van de publiek-private samenwerking zijn zeven kandidaten na het volgen van een BBL-opleiding aan de slag gegaan bij techniekbedrijven in de regio. De samenwerking tussen bedrijven, het ROC en gemeente en instanties leidde daarnaast tot de oprichting van het Innovatiecluster Noordoostpolder, waarbinnen deze partijen blijven zoeken naar oplossingen voor het tekort aan arbeidskrachten.

Een aantal bedrijven in de maakindustrie heeft de handen ineengeslagen om samen te leren en te innoveren in het innovatiecluster Noordoostpolder. Op <https://icnop.nl/> vind je meer informatie over dit project.

Toekomst in de Techniek kijkt naar competenties en mogelijkheden

Bedrijven die willen investeren in Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen werven met succes onder een nieuwe doelgroep werkzoekenden

De techniek in Flevoland kampt met een imago probleem en een tekort aan personeel. Een lastige puzzel voor ondernemers in de regio. Het Regionaal Werkbedrijf Flevoland (RWF) startte daarom samen met de gemeenten Lelystad en Dronten de publiek-private samenwerking Toekomst in de Techniek. Langdurig werkzoekenden hebben in dit project kans op een duurzame plaatsing, terwijl werkgevers ervaring opdoen met werven onder een nieuwe doelgroep. Daar komt ook een andere manier van werven bij kijken: op basis van competenties in plaats van het functieprofiel van een openstaande vacature. Interesse voor Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen is daarbij een belangrijke sleutel tot succes.





Teije Kelderhuis

Startschot voor samenwerking

Waar in andere publiek-private samenwerkingen ondernemers met een vacaturevraag het voortouw namen, komt het initiatief in deze samenwerking vanuit het Regionaal werkbedrijf Flevoland (RWF). Het RWF initieerde het project Toekomst in de Techniek, waarin zij-instromers geworven, geschoold en begeleid worden naar een passende baan in de technieksector. In navolging van de succesvolle aanpak in de Noordoostpolder wilden de publieke partners in samenwerking met de technieksector in Lelystad en Dronten ook ervaring opdoen met het werven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. En dat is gelukt.

Kloof overbruggen

In de regio bestaat een kwantitatieve en kwalitatieve mismatch in het aanbod werkzoekenden en vacatures. Overheden, ondernemers en onderwijsinstellingen streven er in deze publiek-private samenwerking naar die kloof te overbruggen. Daarom staat het project open voor kandidaten uit verschillende doelgroepen, zoals de WW, Wajong, WIA en de Participatiewet.

Teije Kelderhuis, HR-manager bij Kunststofrecycling Van Werven, had al ervaring met het werven van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt. Toch heeft deelname aan de publiek-private samenwerking nut gehad voor het bedrijf: de nieuwe pool van kandidaten bevatte ook potentiële werknemers voor Van Werven. Daarnaast had het bedrijf binnen het samenwerkingsverband intensief contact met andere ondernemers. "Zo'n traject kost tijd, maar levert ook informatie op. Je zit met collega-bedrijven aan tafel en hoort over hun ervaringen. Die samenwerking heeft zeker meerwaarde", vertelt hij.

Omdat deelnemende bedrijven zichzelf voor kunnen stellen en zichzelf kunnen laten zien, gaan ze ook het imago-probleem te lijf. "Mensen hebben vaak geen goed beeld bij een productieomgeving of technische omgeving", vertelt Kelderhuis. Omdat kandidaten en bedrijven uitgebreid kennismaken is er voldoende tijd om dat beeld bij te stellen.

“Kijk niet naar je beperking, maar kijk naar de mogelijkheden.”



“Als je op deze manier kunt kiezen uit tien kandidaten zit er altijd wel een tussen die je graag zou willen hebben, die bij je organisatie past.”

Aanpak

Net als bij de publiek-private samenwerking in de Noordoostpolder, zijn ook hier bedrijven, onderwijsinstellingen en gemeenten samen verantwoordelijk voor het opleiden en plaatsen van kandidaten. Partijen zijn voortdurend met elkaar in gesprek, op zoek naar een maatwerkoplossing voor kandidaten. Ook al is het RWF aanjager, de behoeften van bedrijven zijn leidend. Zij leverden een top tien van meest gezochte competenties aan, waarop kandidaten geselecteerd worden. De overheid stelt zich faciliterend op en coördineert waar nodig.

Binnen Toekomst in de Techniek worden kandidaten geselecteerd op motivatie en interesse voor de techniekbranche. Krachten en uitdagingen worden in kaart gebracht. Daarna zijn kandidaten voorbereid op speeddating sessies en kunnen zij via bedrijfsbezoeken kennismaken met bedrijven. Plaatsing en scholing worden in overleg bepaald. Bedrijven zorgen zelf voor begeleiding op de werkvloer.

Voorwaarden voor succes

De gemeente ondersteunt de bedrijven intensief tijdens het traject, vertelt Teije Kelderhuis. De coördinator namens RWF en de gemeente Dronten trok de kar, bracht alle partijen bij elkaar en er was ook ruimte voor het bespreken van twijfels. Ook al

neemt Van Werven regelmatig mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt aan, het kan volgens Kelderhuis nog steeds een uitdaging zijn iemand op de goede plek te plaatsen. “Je moet de werkvloer klaarmaken om met deze doelgroep te gaan werken. En de interne communicatie moet op orde zijn zodat alle leidinggevenden het geduld, begrip en de empathie hebben om deze mensen te begeleiden.” Naast goede begeleiding, zijn openheid en directheid andere belangrijke voorwaarden voor succes. Het moet bespreekbaar zijn wat iemands krachten en beperkingen zijn. “Wij zeggen, kijk niet naar je beperking, maar naar de mogelijkheden. Mensen worden wel op hun gedrag aangesproken. Je kunt wel een beperking hebben, maar dit is wel wat we van je mogen verwachten.”

Sociaal belang voorop

In het project lag de focus op maatschappelijk en sociaal belang. De betrokken partijen dragen samen de kosten voor het project en zetten eigen middelen en expertise in voor activiteiten. Een dergelijk traject laten slagen lukt alleen als een bedrijf Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in het DNA heeft zitten. Er wordt immers een flinke investering gevraagd van ondernemers. Kelderhuis legt uit: “Bij ons wordt dat enorm gestimuleerd vanuit de directie. Als organisatie heb



Kenmerkend voor deze samenwerking:

- Bedrijven doen ervaring op met het werven, begeleiden en plaatsen van nieuw personeel op basis van aanwezige en ontwikkelbare competenties, buiten bestaande functies of vacatures
- Uitstraling naar intern hrm-beleid, communicatie en beleid maatschappelijk verantwoord ondernemen
- Kandidaten zijn geselecteerd op basis van een competentieset, op basis van een top tien van meest gevraagde competenties
- Praktische benadering in gelijkwaardigheid, wijkt af van eerdere en lopende projecten met een vergelijkbare doelstelling in deze regio
- Partijen hebben met elkaar ervaren hoe krap de arbeidsmarkt is en hoe snel kandidaten elders aan de slag kunnen
- Gemeente spant zich in om financiële ongelijkheid tussen kandidaten door verschillende regelingen en budgetten te beperken

“Dit project was erg goed georganiseerd. We werden bijna letterlijk aan de hand genomen en door het proces heen geleid.”

je een maatschappelijk functie en je kunt niet wegstappen voor de problematiek die er is. Dat is belangrijk. Als je dit alleen doet omdat je subsidie aan kunt vragen, dan doe je iets niet goed.”

Bij Van Werven is als resultaat van de publiek-private samenwerking een nieuwe werknemer aan de slag gegaan. Kelderhuis is positief over de deelname aan de publiek-private samenwerking, ook omdat het uitwisselen van ervaringen met andere bedrijven mogelijk was. “We doen zo weer nieuwe ervaring op. En als je op deze manier kunt kiezen uit tien kandidaten zit er altijd wel een tussen die je graag zou willen hebben, die bij je organisatie past.”



Wat leren we uit de praktijkvoorbeelden?

Wat is de waarde van de samenwerking?

Publiek-private samenwerking ontstaat naar aanleiding van een gedeeld probleem. Publieke en private stakeholders kunnen daarbij alleen in gezamenlijkheid tot een passende oplossing komen. Dat vereist het samenbrengen van het gemeenschappelijke belang en het eigen belang van de afzonderlijke stakeholders. Het gemeenschappelijke belang is - in de voorbeelden die hier zijn besproken - een inclusieve arbeidsmarkt, waarin wordt geïnvesteerd om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te helpen aan een baan in een sector die schreeuwt om mensen. De samenwerking dient tegelijkertijd de belangen van de afzonderlijke stakeholders:

- Overheden ondersteunen en activeren mensen in achterstandsposities, en onderwijsinstellingen zijn in nauw gesprek met stakeholders. Zij kunnen het onderwijsaanbod daardoor beter afstemmen op de behoeften van bedrijven;
- Gemeenten en UWV kunnen mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt gericht naar een mogelijke arbeidsplaats leiden en verminderen daarmee de druk op het sociale vangnet;
- Ondernemers ontdekken een nieuwe pool aan potentiële werknemers, wier potentie zonder de hulp van overheid en onderwijsinstelling niet aangeboord had kunnen worden. Een bedrijf kan zich bovendien onderscheiden als een betrokken onderdeel van de regionale gemeenschap.

In de praktijkvoorbeelden heeft elke publiek-private samenwerking als geheel een grotere waardepropositie dan de afzonderlijke doelen van de verschillende stakeholders. Binnen de samenwerkingsverbanden komen ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen elkaar – soms voor het eerst – in deze gezamenlijke problematiek tegen. Deze ontmoeting boort nieuwe energie en krachten aan en maakt het mogelijk dat samenwerkingspartners elkaar ook op andere vraagstukken vinden. Hiermee ontstaat een lerend netwerk van regionale ondernemers, brancheorganisaties, scholingsfondsen, overheden en onderwijsinstellingen voor arbeidsmarkt vraagstukken.



Voor wie wordt waarde gecreëerd?

In eerste instantie creëert de publiek-private samenwerking waarde voor het doel waarvoor zij is opgericht: kandidaten kunnen als zij-instromer aan de slag bij bedrijven die zitten te springen om personeel. Door de publiek-private samenwerking komen mensen bij bedrijven binnen waar zij anders niet zouden komen. Ook de maatschappij heeft baat bij zij-instromers die aan de slag gaan. De individuele kandidaten krijgen (weer) toekomstperspectief. Toch is dat niet de enige waarde van een publiek-private samenwerking. Een publiek-private samenwerking creëert waarde omdat elke partij deelneemt vanuit een eigen belang en zich inspant voor gedeelde doelen. Iedere partij heeft eigen klanten en kanalen die zich op enige manier verhouden tot het vraagstuk. Zo heeft iedere gemeente een eigen netwerk aan bedrijven dat

kan worden benut. En heeft een samenwerking tussen meerdere gemeentes en UWV een groter bereik onder werkzoekenden, dus wordt de kans op een geslaagde match daarmee groter. De klanten en kanalen van de partners zijn ook in de toekomst potentieel begunstigde van de publiek-private samenwerking. De publiek-private samenwerking genereert met haar activiteiten massa door samenwerking waarmee weer een grotere groep begunstigten wordt bereikt. Betrokkenen bij de publiek-private samenwerking hebben ieder ook hun eigen afzonderlijke netwerken en werken vaak ook in andere lokale activiteiten samen. Dit versterkt elkaar en maakt een publiek-private samenwerking tot een dynamisch geheel. Tegelijkertijd is het zaak de balans te bewaken en dicht bij de oorspronkelijke doelstelling te blijven.

“Als overheid zijn we inhoudelijk en faciliterend partner in het veld, maar de prioriteiten in de regio worden met elkaar in het netwerk bepaald.”

Janneke Tjebbes, gemeente Amsterdam



Hoe wordt waarde gecreëerd?

De mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt vraagt om balanceren tussen belangen. Uit de analyse van de praktijkvoorbeelden blijkt dat een belangrijke succesfactor voor publiek-private samenwerking voor zij-instroom ligt in het samen vinden van manieren om het publieke en het private belang te dienen. Een publiek-private samenwerking creëert waarde door het organiseren van ontmoeting en het versterken van de verbinding tussen partijen rond arbeidsmarktvraagstukken. De samenwerking genereert waarde omdat de mismatch op de arbeidsmarkt alleen kan worden opgelost wanneer de zij-instromers goed kunnen worden begeleid, met een gecoördineerde aanpak over de afzonderlijke schakels van de keten heen. Zo worden de ondernemers al betrokken bij het formuleren van de inleertrajecten en bij het zoeken en matchen van de kandidaten. Jobcoaches binnen gemeenten kunnen betrokken blijven tot er een passende match is gevonden en de kandidaat het inleertraject heeft afgesloten. Een dergelijke ketenbenadering biedt de kandidaten de zekerheid dat ze ondersteund worden waar nodig. En het partnerschap in een publiek-private samenwerking biedt de samenwerkende partijen op twee gebieden voordeel: de publiek-private samenwerking biedt schaalvoordelen, bijvoorbeeld door een groter bereik en de

bundeling van kanalen in het aanbod naar de kandidaten, zodat door bundelen van kandidaten scholingsklasjes kunnen worden gestart die anders te duur zouden zijn om individueel aan te bieden. De publiek-private samenwerking biedt ook voordelen voor de samenwerkende partijen omdat het de kosten van afstemming aanzienlijk verlaagt, en zij deel kunnen nemen aan een groeiend netwerk dat verder gaat dan het initiatief zelf, makkelijker aanspraak gemaakt kan worden op subsidies en de publiek-private samenwerking een positieve bijdrage levert aan de (regionale) gemeenschap (MVO).

We zien bij langer bestaande publiek-private samenwerkingen dat het in stand houden van de samenwerking een belangrijke factor voor succes is. Dit is hanteerbaar te maken met een procesgerichte aanpak, waarbij veel ruimte is om met en van elkaar te leren en te experimenteren. Dat gaat niet alleen over een voornemen en vastleggen van samenwerking, maar ook over informele aspecten in de werkwijze, aansturing en zelfs in de financiering van de publiek-private samenwerking. Het netwerk van een publiek-private samenwerking lijkt de stille kracht achter het samenwerkingsverband, in de afweging van belangen van de verschillende stakeholders.



Wat zijn de (maatschappelijke) kosten en baten?

In een publiek-private samenwerking worden middelen (inzet, gelden) vrijgemaakt door betrokken partijen in het belang van de samenwerking en het bereiken van de gedeelde doelstellingen. Dit zijn zowel eigen middelen (financieel of in natura) als externe financiering, zoals Regionaal Investeringsfonds, trajectsubsidies, scholingsfondsen. De kosten en baten van dit type initiatief liggen daarbij niet altijd op eenzelfde tafel. Dat maakt het lastig om de kosten en baten inzichtelijk te maken met concrete bedragen. Tegelijkertijd is dit inzicht voor de partners ook niet zo relevant. Blijkbaar bieden succesvolle publiek-private samenwerkingen voldoende waarde om betrokken te blijven, al is deze balans kwetsbaar en moeten partners de verantwoordelijkheid nemen om deze te bewaken.

Wel zien we dat partijen geloven in de baten en daarom ook bereid zijn om te investeren. Iedere partner maakt vervolgens zijn eigen afwegingen welke investering haalbaar is (zie de tabel Perspectieven).

De operationele kosten in de publiek-private samenwerking worden vaak gedragen door de partijen onderling. Daarbij dragen partijen de kosten voor de activiteiten die het dichtstbij hun 'belang' liggen, de bedrijven spannen zich in voor voorlichting, de gemeente werft kandidaten in samenwerking met UWV en verzorgt (financiële en personele) ondersteuning en zet voorzieningen in voor het bereiken van de gedeelde doelstellingen, zoals regionaal Investeringsfonds, trajectsubsidies, scholingsfondsen, eigen bijdrage (euro of natura).





In een publiek-private samenwerking is niet alleen sprake van kosten en baten voor de bedrijven of onderwijsinstellingen, maar ook van maatschappelijke kosten en baten. Voor de publiek-private samenwerking als geheel geldt dat de opbrengsten voornamelijk bestaan uit besparingen (zogenaamde opportunity costs): maatschappelijke kosten die niet worden gemaakt, omdat kandidaten aan een baan zijn geholpen en bedrijven kunnen beschikken over personeel. Daarnaast creëren partijen in de publiek-private samenwerking waarde door de intensivering van de onderlinge relaties en met een eventuele spin-off: een vergroot netwerk, nieuwe informatie, betere afstemming.

“Als leden geen ‘waar voor hun geld krijgen’ kan dit het voortbestaan van de coöperatie op langere termijn bedreigen. De projectleider bewaakt deze balans. Dat vraagt om het maken van keuzes: niet te veel doen, maar de goede dingen.”

Jacques Neefs, programmadirecteur NexTechnician

Perspectieven

In de onderstaande tabel is de waarde van de publiek-private samenwerking zij-instroom in techniek vanuit perspectieven van ondernemers, overheden en onderwijs weergegeven.

				
	Wat is de waardepropositie?	Voor wie wordt waarde gecreëerd?	Hoe wordt waarde gecreëerd?	Hoe wordt dit gefinancierd?
ondernemer	<ul style="list-style-type: none"> • Samenwerken op gedeelde belangen waardoor 1+1=3 • Oplossen kwalitatief en kwantitatief personeels tekort door: <ul style="list-style-type: none"> - Instroom mbo - Zij-instroom - Zittend personeel • Inzicht in gemeenschappelijke belangen en mogelijkheden via regionaal netwerk van bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen • Ervaring opdoen met intern opleiden van personeel • MVO en binding met regio 	<ul style="list-style-type: none"> • Participerende bedrijven • Personeel van deelnemende bedrijven • Bedrijven in regio; <ul style="list-style-type: none"> - Uitstraling - Beschikbaarheid goed opgeleid personeel • Mobiliteit werknemers in regio en branche; meer ontwikkel- en doorgroei-mogelijkheden 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijfsleven heeft afstemming over gedeelde problematiek • Onderwijs en bedrijfsleven geven samen invulling aan co-creatie van Leven Lang Ontwikkelen • Coöperatie zoekt overleg met belanghebbenden en financiers • Bedrijven spannen zich in voor opleiden van personeel 	<ul style="list-style-type: none"> • Bedrijven begeleiden kandidaten (inzet in natura) • Bedrijven betalen (soms via scholingsfonds) het scholingstraject van de kandidaat • Bedrijven betalen mee in RIF aanvraag
overheid	<ul style="list-style-type: none"> • Mensen activeren door het bieden van werk. Dit geeft bestaanszekerheid, zodat mensen regie terugnemen over eigen leven • Minder uitkeringen • Beter geschoolde beroepsbevolking • Afstemming tussen vraag en aanbod op regionale arbeidsmarkt • Duurzame plaatsing door betere match en begeleiding • Beleidsvorming in afstemming met veld • Betrokkenheid in lerend netwerk draagt bij aan holistische aanpak vanuit gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> • Burgers <ul style="list-style-type: none"> - Uitkeringsgerechtigden - Beroepsbevolking - Studenten • Zowel participerende bedrijven als niet-participerende bedrijven kunnen beschikken over beter geschoolde beroepsbevolking • Regionaal bedrijfsleven • Regionale economie • Regionale arbeidsmarkt • Ontschotting tussen gemeentelijke beleidsdomeinen en UWV • Regionale onderwijsinstellingen 	<ul style="list-style-type: none"> • Door inzicht inspelen op regionale arbeidsmarktproblematiek • Actieve rol in regionale arbeidsmarktproblematiek • Netwerkvorming • Betrokkenheid bij regionaal scholingsvraagstuk • Inzet landelijke en regionale subsidies voor maatwerktraject van werving, matching, scholing en begeleiding • Bijdrage stakeholders coördineren voor inzet op maatwerk traject van werving, matching, scholing en begeleiding 	<ul style="list-style-type: none"> • Landelijke overheid bekostigt RIF • Gemeente betaalt startsubsidie voor PPS • Gemeente zet beschikbare doelgroep- en trajectfinanciering in • Gemeente maakt gebruik van regelingen als Perspectief op Werk, Werk met behoud van uitkering • Gemeente zet waar mogelijk dienst maatschappelijke ondersteuning in voor randvoorwaarden (kinderopvang, reiskosten)
onderwijs	<ul style="list-style-type: none"> • Vraagarticulatie, beter inzicht in behoeften van de arbeidsmarkt voor scholing • Toegang tot minder gangbare doelgroepen als zij-instromers en zittend personeel • Inspelen op groei van volwassenonderwijs • Uitbreiding netwerk met bedrijven en overheid 	<ul style="list-style-type: none"> • Studenten worden praktijk nabij opgeleid • Zij-instromers en zittend personeel ontvangen maatwerk scholing • Docenten zijn nauwer betrokken bij de ontwikkelingen in de branche 	<ul style="list-style-type: none"> • Scholen organiseren praktijk nabij onderwijs in nauwe afstemming met bedrijven • Scholen bieden maatwerk scholingstrajecten aan voor zij-instromers 	<ul style="list-style-type: none"> • Scholen betalen mee in RIF aanvraag • Scholen zetten OCW-middelen voor onderwijsvernieuwing in • Scholen krijgen reguliere financiering van OCW bij het volgen van BBL-traject



Hoe maak je een samenwerking tot een succes?

Er zijn goede redenen om mensen met afstand tot de arbeidsmarkt te werven voor een baan in de techniek. Met de juiste ondersteuning en opleiding kunnen zij openstaande vacatures vervullen, ook voor de lange termijn. Dit is een grote pré voor techniekbedrijven die op zoek zijn naar personeel en uring willen geven aan hun maatschappelijke betrokkenheid door een actieve rol in de lokale gemeenschap. Ondernemers en gemeenten weten elkaar te vinden in hun gedeelde verantwoordelijkheid voor de regionale gemeenschap. Er ontstaat zo een inclusieve arbeidsmarkt, met bedrijven die onderdak bieden aan mensen van allerlei pluimage. Iedereen mag en kan meedoen. Onderwijsinstellingen kunnen in overleg met het bedrijfsleven hun opleidingsaanbod beter afstemmen op de behoeften van techniekbedrijven en mensen enthousiasmeren voor een baan in de techniek. Uit vier praktijkvoorbeelden blijkt dat ondernemers, overheden en onderwijsinstellingen op diverse manieren met elkaar een weg vinden om tot een vruchtbare samenwerking te komen. Er is niet één juiste manier om een publiek-private samenwerking vorm te geven. Dit verschilt naar omstandigheden, partijen en belangen. Wat overeen komt in de cases is het belang van de onderlinge betrokkenheid. De overdracht van kennis in elke samenwerking is sterk afhankelijk van individuen. Dit bemoeilijkt de continuïteit en het leren in de samenwerking. Dit maakt de samenwerking kwetsbaar. Het is daarom zaak om actief te werken aan de samenwerking, door onderlinge contacten te organiseren en uitkomsten te borgen in instrumenten, zodat de samenwerking verder versterkt. De praktijkvoorbeelden geven inzicht in de kernelementen die bij kunnen dragen aan het succes van een samenwerking: Hoe zet je het op (aanleiding)? Hoe stel je succesvolle trajecten samen (wat en hoe)? Hoe houd je het vast?

Wat leren we uit de praktijkvoorbeelden?

1. Besteed voldoende aandacht aan het formuleren van het gedeelde probleem en stel vast waarom samenwerking hier een oplossing kan zijn.
2. Vertrek vanuit de (personeels)behoefte van het regionale bedrijfsleven: zorg voor een duidelijke vraag.
3. Maak tijd om een gezamenlijke agenda te formuleren: dit zorgt voor commitment van alle betrokkenen.
4. Benut de kracht van het netwerk én van de afzonderlijke partners bij het realiseren van meerwaarde van samenwerking: bundel de krachten voor meer impact.
5. Werk samen in alle stappen van de keten: betrek werkgevers aan de voorkant bij werving en matching en zorg voor begeleiding van kandidaten bij en na de plaatsing.
6. Ontwikkel samen maatwerktrajecten, waarbij kandidaten snel aan de slag kunnen, maar tegelijk over langere tijd begeleiding en scholing kunnen ontvangen (op werk- en niet werk gerelateerde zaken).
7. Formaliseer de samenwerking met duidelijke rollen, maar behoud ook de kracht van het informele (en mogelijk groeiende) netwerk: bouw aan onderling vertrouwen
8. Faciliteer dat partners doorlopend inzicht hebben in ieders belangen, zodat er een balans gevonden wordt tussen 'halen en brengen' in de samenwerking.
9. Organiseer de (informele) dialoog tussen partners en blijf deze voeden: organiseer actieve betrokkenheid van partners en hun netwerk, bijvoorbeeld door communicatie en events.
10. Blijf wendbaar door te zorgen dat partners aangesloten blijven bij veranderende omstandigheden, nieuwe ideeën, de doorontwikkeling van de regionale agenda en de veranderende samenstelling van de samenwerking.



Het model is van waarde gebleken als instrument voor reflectie voor betrokkenen bij een publiek-private samenwerking. De observaties in deze publicatie kunnen helpen om een samenwerking meer systematisch vorm te geven.

Wat kun je met dit canvas?

De praktijkvoorbeelden zijn geanalyseerd met de integrale bril die is ontwikkeld ter ondersteuning van nieuwe en bestaande publiek-private samenwerkingen. De bril geeft zicht op de verschillende perspectieven van de samenwerkingspartners en brengt de toegevoegde waarde van de samenwerking voor de verschillende stakeholders in kaart. Deze bril kan op verschillende manieren worden gebruikt:

- Bij het *ontwerp* van een publiek-private samenwerking: aan de voorkant kunnen de verschillende stakeholders gestructureerd worden bevraagd op hun wensen, belangen en behoeften en kunnen de verschillende perspectieven bij elkaar gebracht worden;
- Gedurende de *looptijd* van een samenwerking: iedere publiek-private samenwerking maakt meerdere fasen mee, waarin het belangrijk is om te monitoren of alle stakeholders nog betrokken zijn en wat de ervaringen zijn vanuit de verschillende perspectieven. De bril kan gebruikt worden als monitoring-instrument en kan worden gebruikt om bij te sturen;
- Voor het *evalueren* van een publiek-private samenwerking: de bril kan tevens gebruikt worden om de lessen gedurende de samenwerking vast te leggen en na afloop te evalueren. Zodoende kunnen volgende samenwerkingen voortbouwen op de opgedane kennis;
- Bij het ontwikkelen van een *lerende community* in de regio: door bestaande publiek-private samenwerkingen te monitoren, lessen vast te houden en te delen kan een lerende community ontstaan en kan voorkomen worden dat ieder nieuw initiatief opnieuw het wiel moet uitvinden.

Over het Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen

Ondernemers, onderwijsinstellingen en overheden binnen de regio Flevoland staan met z'n allen voor een uitdaging om concurrentiekracht van het lokale bedrijfsleven te versterken en een goede aansluiting te realiseren tussen de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt en de individuele talenten van de totale beroepsbevolking. Het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Hogeschool Windesheim, locatie Almere, ondersteunt de regio hierbij actief. Bijvoorbeeld met kennis over hoe mkb-bedrijven flexibel én inclusief kunnen groeien. Of met kennis over hoe publieke en private partners samen kunnen werken aan het versterken van het vakmanschap en de wendbaarheid van de totale beroepsbevolking⁶.

Over TechYourFuture

TechYourFuture is een lerende en adaptieve netwerkorganisatie. Onderzoekers van Hogeschool Saxion, Universiteit Twente, Hogeschool Windesheim en het ROC van Twente werken langdurig samen met elkaar, met partners uit het bedrijfsleven en de publieke sector.

Het doel van deze samenwerking is het creëren van massa en focus in praktijkgericht onderzoek, vooral gericht op het aantrekken, ontwikkelen en behouden van technisch talent, goed techniekonderwijs én optimaliseren van de aansluiting onderwijs en arbeidsmarkt.

De samenwerking levert enerzijds toegevoegde waarde voor de afzonderlijke spelers uit de keten, en versterkt anderzijds juist de samenwerking binnen de keten; binnen het onderwijs en tussen onderwijs, arbeidsmarkt en publieke organisaties.

6. <https://www.windesheim.nl/onderzoek/lectoraten/nieuwe-arbeidsverhoudingen>

Colofon

Auteurs

Dit onderzoek is uitgevoerd door onderzoekers van het lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen, Hogeschool Windesheim:

- Bram Loog
- Marieke Veltman
- Nihat Dag
- Guido Winckels
- Anneke Goudswaard

Fotografie

Techniekbeeldbank, Shutterstock.

Vormgeving

Factor 12

Eindredactie

Eline Langendijk

Met dank aan:

Werkgroep Techniek van Regionaal Werkbedrijf Flevoland (RWF)

Dank aan alle betrokkenen voor hun bijdrage

- Durk Bijma, ROC Friese Poort
- Jan Heeres, Startpunt Techniek Rivierenland
- Machteld Greiner, MBO College Almere
- Peter Grutter, Suplacon
- Teije Kelderhuis, Van Werven
- Gert Leusink, Zuidberg Techniek
- Jacques Neefs, NexTechnician
- Ronald Revenberg, Regionaal Werkbedrijf Flevoland
- Ilonka te Riele, Suplacon
- Suze Teunissen, gemeente Dronten
- Janneke Tjebbes, gemeente Amsterdam
- Tilly Weggen, gemeente Noordoostpolder
- Wilma de Wolf, Startpunt Techniek Rivierenland
- Silvia van der Veen, werkcoöperatie Noordoostpolder
- De leden van de Werkgroep Techniek van Regionaal Werkbedrijf Flevoland (RWF)

November 2020

TECH
YOUR
FUTURE

Centre of Expertise TechniekOnderwijs

hogeschool
Windesheim

Ondernemers in de Nederlandse techniekbranche zien de vraag naar hun producten en diensten groeien en spelen daar graag op in. Voldoende, goed geschoold, technisch personeel vinden is echter een groot obstakel. Arbeidskrachten die voldoen aan het juiste profiel zijn vaak al aan het werk in de techniek. Tegelijkertijd bestaat er een groep (langdurig) werklozen die moeilijk aan werk kan komen. Daarnaast is er een groep werkenden in krimpsectoren die mogelijk op zoek moet naar ander werk. Dit vraagt om omscholing. De beschikbare arbeidskrachten hebben de juiste kennis of vaardigheden vaak nog niet in huis. Directe plaatsing op vacatures van werkzoekenden met een afstand tot de arbeidsmarkt is vaak niet haalbaar. Er is sprake van een mismatch op de arbeidsmarkt.

Ondernemers en overheden hebben een gezamenlijk belang bij een goed functionerende, inclusieve arbeidsmarkt. Zij zoeken steeds vaker in publiek-private samenwerking naar een oplossing om vraag en aanbod dichter bij elkaar te brengen. Het Lectoraat Nieuwe Arbeidsverhoudingen van Hogeschool Windesheim is met steun van TechYourFuture op zoek gegaan naar werkzame elementen van zo'n publiek-private samenwerking.

Contact

Meer weten over dit onderzoek, je aansluiten bij een bestaande publiek-private samenwerking of er zelf een opzetten?

Neem contact op met:

TechYourFuture
info@techyourfuture.nl

Hogeschool Windesheim
Anneke Goudswaard
a.goudswaard@windesheim.nl
Secretariaat: 088 4699582



**TECH
YOUR
FUTURE**

Centre of Expertise TechniekOnderwijs