



# KANSEN PAKKEN IN DE TRIPLÉ HELIX SAMENWERKING

'VAKMANSCHAP EN BEWUST VERTROUWEN'

**Henny Luijten en Ad Verbogt**



De arbeidsmarkt in Nederland is de laatste jaren continu in beweging. De werkgelegenheid is sterk aangetrokken, maar door de technologische ontwikkelingen worden nieuwe eisen gesteld aan het vakmanschap.

In Noord-Brabant wordt voor dit urgente personeelsvraagstuk regionale samenwerking geïnitieerd. Er is behoefte aan innovatieve oplossingen. Een van de initiatieven is de 'Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant'.

**D**e provincie Noord-Brabant maakte de afgelopen periode een ongekende dynamiek door. De toekomst is onzeker. Vrijwel dagelijks verschijnen er alarmerende berichten over grote aantallen vacatures die niet kunnen worden vervuld. Tegelijkertijd komt niet iedereen mee met de technologische vernieuwingen als robotisering en digitalisering waardoor bestaande beroepen zullen veranderen of verdwijnen.

In twee recente rapporten van de SER Brabant, onderdeel van Brabant Advies, wordt de dynamiek van de arbeidsmarktproblematiek van Brabant uitputtend in kaart gebracht.<sup>1</sup> De analyse luidt dat de *mismatch* tussen vraag en aanbod moeilijk is te voorkomen. Wel kan de spanning tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt worden verminderd door gerichte samenwerking tussen het onderwijs, de arbeidsmarkt en het sociaal domein.

Een complicerende factor hierbij is dat de economische ontwikkelingen altijd sneller gaan dan de aanpassing van de arbeidsmarkt. Bovendien is de

# VERDUURZAMEN, VERSLIMMEN EN VERBINDEN

toekomst onzeker, met de sterke schommelingen in de wereldeconomie. Iedereen herinnert zich de maatschappelijke problemen door het faillissement van toonaangevende bedrijven als DAF, en later Philip Morris, V&D en onlangs Hudson Bay en andere winkelketens.

De laatste jaren groeit de economie gemiddeld genomen weer als kool. Vakmensen kunnen overal aan het werk. Tegelijkertijd wordt door de technologische ontwikkelingen meer verlangd van vakmanschap. Het gaat niet uitsluitend om het beheersen van het vak, maar ook om de omgang met klanten, collega's en andere bedrijven in productieketens: samenwerking. De digitalisering en nieuwe technologische toepassingen in vrijwel alle beroepen versnellen dat proces, terwijl om- en bijscholing van de beroepsbevolking tijd en moeite vragen. Volgens SER Brabant kan een groter beroep worden gedaan op het middelbaar en hoger beroepsonderwijs om dat proces handen en voeten te geven.

## Huwelijk tussen theorie en praktijk veranderde

Marc van der Meer, bijzonder hoogleraar in Tilburg en hoofdauteur van de rapporten van SER Brabant, licht het graag toe: 'Samenwerken is het credo. Dat lijkt een nieuw fenomeen. Maar samenwerken van bedrijven met het beroepsonderwijs is van alle tijden. Er wordt al sinds de middeleeuwen samengewerkt. Alleen de insteek verandert met de tijd. In de periode van de ambachtsgilden vielen beroepsonderwijs en beroepsuitoefening samen. Er was een leerlingstelsel waarin theorie en praktijk als vanzelf een didactische eenheid vormden.'

Het beroepsonderwijs zoals we dat nu kennen kreeg pas in tweede helft van de negentiende eeuw gestalte. Dit vakonderwijs was initieel gericht op het opleiden van ambachtlieden voor de agrarische en industriële economie. Begin 1900 nam het parlement de eerste wet op het terrein van het beroepsonderwijs aan: de Nijverheidswet. De Nijverheidswet liet veel ruimte

aan het particulier initiatief bij de oprichting en de inrichting van scholen. Nog steeds is er een stevige band tussen onderwijs en arbeid. Na de Tweede Wereldoorlog ontstond er een omslag in het denken over de maatschappelijke functie van het beroepsonderwijs, waardoor steeds meer nadruk kwam te liggen op theoretische kennis en algemene vaardigheden.

Van der Meer: 'Deze veralgemenisering van het onderwijs leidt tot een grotere afstand tot de beroepspraktijk. Het beroepsonderwijs raakt in zichzelf gekeerd, wordt minder herkenbaar voor de verschillende beroepenvelden en verliest maatschappelijk draagvlak. Die trend wordt momenteel omgedraaid, we willen weer terugkeren naar een stevigere band tussen onderwijs en arbeidsproces.'

Samenwerken is dan wel van alle tijden, maar is niet eenvoudig. Als je op basis van verschillende belangen een aantal ambities en speerpunten hebt vastgesteld ben je er nog niet, dan begint het pas. Volgens filosoof en socioloog Richard Sennett betekent samenwerken niet dat iedereen hetzelfde moet worden. We moeten juist ontspannen met verschillen omgaan. Mensen bezitten veel vermogen tot samenwerking, maar de huidige samenleving frustrereert soms de voorwaarden. Economische ongelijkheid is een voorbeeld van zo'n belemmering. Volgens Sennett is de sociaaleconomische segregatie in de westerse samenlevingen compleet: we blijven allemaal in ons eigen sociaal milieu hangen en komen nauwelijks in aanraking met mensen die andere overtuigingen en financiële middelen hebben.

## Vakmensen en bewust vertrouwen

Van der Meer: 'Dát inzicht betekent dat we studenten bij elkaar moeten brengen waarbij docenten de centrale sleutel in handen hebben. Op de werkvloer moet de samenwerking handen en voeten krijgen. Docenten zijn de architecten, vormgever en uitvoerder van leerprocessen. Zij moeten een centrale rol spelen in de nieuwe leeromgevingen die in verbinding met het werkveld in allerlei sectoren tot stand komen.'

Uit de recente verkennende publicatie van Katapult, een netwerk van meer dan 160 samenwerkingsverbanden tussen onderwijs en bedrijfsleven, blijkt dat dit ook gebeurt: docenten functioneren niet alleen als leraar, maar ook als trainer, coach of instructeur. En in combinatie met een positie in het werkveld tevens als projectleider, *business developer*, relatie- en innovatiemanager of onderzoeker.

‘De werkomgeving is de beste locatie om je te ontwikkelen, zeker als docenten een onderzoekende en ontwerpende houding mogen aannemen. Daar kan praktijkervaring worden opgedaan en reflectie worden geboden. Dat inzicht vraagt van bestuurders en directies vervolgens een andere kijk op sturing en verantwoording’, zo vervolgt Van der Meer. ‘Bij formele controle gaat het om gedragsbeïnvloeding, die er op is gericht om organisatiedoelstellingen te realiseren. Dit vertrouwen achteraf klinkt sympathiek, maar werkt niet meer. Bij formele controle gaan we ervan uit dat het gedrag van mensen primair wordt gedreven door extrinsieke motivatie, langs de weg van straffen en beloning.’

Van der Meer: ‘Dat is maar de helft van het verhaal. Formele controle beperkt de autonomie van medewerkers, en daarmee de mogelijkheid om eigen professionele verantwoordelijkheid te dragen. Het ontmoedigt ook het ontwikkelen van competenties. Immers, de regels schrijven het gedrag al grotendeels voor. Ik pleitte in mij inaugurele rede al voor bewust vertrouwen, ofwel vertrouwen vooraf. Als jij in een samenwerking vakmensen een taak bewust toevertrouwt, dan is de kans op succes veel groter dan wanneer het vertrouwen vooraf in een van de partijen ontbreekt.’

### Actieve rol voor de overheid

In de provincie Brabant is de arbeidsmarkt opgedeeld in een aantal regionale aandachtsgebieden: De Brainport Eindhoven, de arbeidsmarktregio Helmond-De Peel, er is een programma in West-Brabant, Midpoint is

het regionaal economisch samenwerkingsprogramma van Midden-Brabant en in NO-Brabant legt men de focus op de Agrofood-arbeidsmarkt. Binnen de verschillende programma's en samenwerkingsverbanden varieert de rol van gemeenten. UWV en onderwijsinstellingen om werkzoekenden aan het werk te helpen per regio. Een centraal beleid en een centrale aansturing van de arbeidsmarkt zijn dientengevolge niet makkelijk. Zeker omdat er daarnaast ook nog veel bedrijven, bemiddelaars en uitzendorganisatie in de regio's actief zijn, die – met hun eigen agenda's vanuit hun eigen positie – een rol op de arbeidsmarkt innemen.

Volgens de SER Brabant ligt in dit verspreide veld een interessante rol voor de overheid, in dit geval de provincie Brabant: het bespelen van de ‘tussenruimte’ in de triple helix. Doordat de provincie zelf geen wettelijke taken heeft in het arbeidsmarktbeleid, kan zij verbindingen leggen tussen partijen die dat wel hebben, ook tussen regio's en sectoren. De provincie kan ook hindernissen wegnemen. Daarmee ontstaat een gelijk speelveld, omdat de kracht van de centrumgemeenten, MKB-bedrijven en onderwijsinstellingen nu eenmaal verschilt.

Van der Meer: ‘Dit vraagt een actieve rol van de provincie. Tot op heden financiert de provincie de verschillende arbeidsmarktregio's zonder precies te weten wat dit oplevert. Maar er is meer nodig. De verschillende regio's kunnen beter van elkaar leren om de investeringen te verzilveren. Er is veel te winnen als de provincie als verbindende schakel het overzicht houdt. Dat bevordert dat de gegevens op dit niveau qua kennis en ervaringen worden geordend. Dat maakt het mogelijk om actief in te spelen op de personeelstekorten in bijvoorbeeld de zorg, het onderwijs en de energietransitie. Slimme interventies om werkzoekenden te plaatsen prevaleren boven een in beton gegoten beleid.’

West-Brabants onderwijs kiest voor substantiële rol  
De regionale samenwerking in West-Brabant gaat zo-

## GEVRAAGD VAN BESTUURDERS EN DIRECTIES: EEN ANDERE KIJK OP STURING EN VERANTWOORDING



## Succesfactoren van de Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant

[www.agendabowb.nl](http://www.agendabowb.nl)

### 1. Een heldere functie

Nederland kent veel regionale agenda's met ieder eigen accenten. Van belang is aan te geven wat de functie ervan is. De Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant is in het leven geroepen om in beeld te brengen welke triple helix initiatieven bestaan of in ontwikkeling zijn. Nu dit groten-deels per sector in beeld is gebracht kunnen er slimme verbindingen worden gelegd en geactiveerd. Waar kan men van elkaar leren, samen in optrekken en de verbinding actief houden.

### 2. De rol van de 'machtige bondgenoot'

De belangrijkste spelers en beslissers uit de regio zijn vertegenwoordigd in de stuurgroep. Bestuurders in de keten vmbo-mbo-hbo, de 18 samenwerkende gemeenten vanuit de RWB ([www.west-brabant.eu](http://www.west-brabant.eu)) vertegenwoordigd door wethouders van de drie grootste gemeenten. Vanuit bedrijfsleven is VNO-NCW aangesloten.

### 3. Topsectoren en Human Capital Agenda (HCA)

De economische topsectoren, benoemd vanuit de Economic Board ([www.ebwb.nl](http://www.ebwb.nl)), dienen als kader. In deze regio zijn dat de sectoren High Tech Maintenance, Logistiek en Agrofood.

Voor deze sectoren is een HCA opgesteld met als kernwoorden: Verduurzamen, Verslimmen en Verbinden. Verduurzamen heeft betrekking op het aanbod van talent in de regio op peil te houden. Verslimmen richt zich op het ontwikkelen van talent en kennis. Verbinden gaat over het verbeteren van de samenwerking in de triple helix.

### 4. Aandacht voor ondersteunende sectoren

Naast de topsectoren is de sector Zorg opgenomen in deze agenda. Ook in deze regio is de

zorgsector de grootste werkgever en mag in deze beroepsagenda niet ontbreken. De principes van de HCA voor de topsectoren worden hier in meegenomen.

### 5. Benutten van tussenruimte in *cross-overs* en triple helix

Cross-overs hebben de potentie om ook grotere en meer complexe vraagstukken op te lossen. Cross-overs zullen moeilijk spontaan ontstaan omdat de netwerken tussen sectoren elkaar dikwijls niet overlappen. De Agenda Beroepsonderwijs stimuleert juist het overleg tussen de sectoren, waardoor soms verrassende verbindingen ontstaan, zoals Zorg en Technologie of Agrofood en Technologie.

Door beslissers uit de triple helix aan één tafel te brengen (zie punt 2) krijgt men niet alleen inzicht in elkaars belangen en ambities, maar is er ruimte én commitment om de gezamenlijke (creatieve) ambities vast te leggen.

### 6. Kijk verder dan de regio en sluit aan

De term 'regio' mag niet betekenen dat binnen de grenzen ervan het wiel wordt uitgevonden. Juist door ook buiten de regio je licht op te steken kom je vaak tot verfrissende inzichten en ideeën. Daarom gaat het programmeerteam ook in gesprek met andere regionale initiatieven en sluit zij aan bij landelijke ontwikkelingen zoals 'Sterk Beroepsonderwijs', een samenwerking van het Ministerie van OC&W, de VO-raad en de MBO-raad, <https://www.sterkberoepsonderwijs.nl/inspiratie/beroepsonderwijs-dat-werkt>.

De actuele stand van zaken met alle triple helix projecten van deze agenda is te vinden op [www.agendabowb.nl](http://www.agendabowb.nl)

wel over de zorg voor de leerling dan wel de student, het vormgeven van het onderwijs als het inspelen op demografische, economische en maatschappelijk ontwikkelingen. Directeur Ad Verbogt van Rijnconsult Onderwijs en tevens programmaleider van de 'Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant' verduidelijkt het als volgt: 'Het beroepsonderwijs kan zich in samenwerkingsverbanden twee rollen toe-eigenen: een substantiële en een instrumentele.'

'In de instrumentele rol leveren onderwijsinstellingen een bijdrage aan de educatieve infrastructuur door te zorgen voor een scala van opleidingen voor toekomstige werknemers in de regio. Het accent ligt daarbij op afstemming op de regionale arbeidsmarkt en het leveren van een bijdrage aan het vormen van menselijk kapitaal in de regio. Het beroepsonderwijs ziet zichzelf op de eerste plaats als uitvoerder van onderwijs. Waarbij het onderwijs regionale partners uiteraard nodig heeft. Maar die partners zijn vanuit dit oogpunt vooral leveranciers die bijdragen aan het leer- en ontwikkelingsproces van studenten en niet zozeer medeproducenten van een lerende regio.'

'Het onderwijs kan echter ook kiezen voor een substantiële rol', zo vervolgt Verbogt. 'In een triple helix samenwerking wordt een gezamenlijke ambitie vastgesteld: een strategische keuze en aanpak om te komen tot een innovatieve regio. Onderdeel daarvan is een visiebepaling op wat het onderwijs in de regio is en wil zijn. Bijvoorbeeld bijdragen aan innovatie in de regio door het beschikbaar stellen van kennis en de ontwikkeling daarvan. Het onderwijs speelt op die manier een initiërende en coördinerende rol in het regionaal netwerk. Niet alleen de studenten zijn klant, óók de partners in de regio.'

Zoals in de meeste regio's sluiten ook in West-Brabant kwalificaties van werkzoekenden niet altijd aan op de veranderende vraag op de arbeidsmarkt. Hierdoor blijven tekorten voor bepaalde beroepen bestaan. In West-Brabant blijft deze mismatch zich onder andere voordoen in de techniek, transport & logistiek, zorg en onderwijs. Om deze disbalans aan te pakken is in West-Brabant gekozen voor een triple helix samenwerking waarin het onderwijs een substantiële rol neemt. Onderwijs, overheid en bedrijfsleven slaan de handen ineen en hebben een prachtige gezamenlijke ambitie: 'Mensen gericht opleiden tot arbeidsfitte medewerkers en ondernemers die als burgers vol-

waardig kunnen deelnemen aan de samenleving van nu en die van de toekomst'.

'Bestuurders en vertegenwoordigers uit de triple helix maken in deze regio werk van een gezamenlijke beroepsonderwijsagenda. Hiervoor is een aantal speerpunten vastgesteld, gericht op een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, een betere doorstroom tussen het vmbo, mbo en hbo én om veel meer mensen met perspectief aan het werk te krijgen. Inmiddels zijn ruim zeventig projecten geïdentificeerd en worden impulsen gegeven aan startende initiatieven. Het werkt in Brabant en laten we er in heel Nederland werk van maken', zo stelt Verbogt.

Deze voortgang vraagt natuurlijk ook om reflectie. Van der Meer: 'Een lerend, zich vernieuwend systeem veronderstelt experimenteeruimte en systematische terugkoppeling. Dan kunnen we van de resultaten leren.'

1. SER Brabant: *Toerusten en innoveren* (2018) en *Sector en regio in samenspel* (2019)

#### Literatuurlijst

Van der Meer M., Groen A., Orbon I., Van Santvoort M., Dingemans E. (2019). *Sector en regio in samenspel*. Brabant Advies.  
Van der Meer M., Dubbeldam L., Groen A., Van Santvoort M. (2018). *Toerusten en Innoveren. Naar een toekomstbestendig onderwijs- en arbeidsbestel*. Brabant Advies.  
Verbogt A., de Bruijn M., (2018). *Publicatie Agenda Beroepsonderwijs West-Brabant*.

Henny Luijten is partner bij Rijnconsult Onderwijs en richt zich met zijn unieke mix van expertise en onderwijservaring graag op een sterker en mooier onderwijs.

Ad Verbogt is directeur-eigenaar van Rijnconsult Onderwijs, met een team van 25 onderwijsprofessionals.



[Download en deel online >>](#)