



Rijksoverheid

Human Capital in Nationaal Groeifonds initiatieven

Introductie

Dit document is samengesteld om aanvragers en uitvoerders van Nationaal Groeifonds initiatieven inzicht en inspiratie te bieden hoe eventuele human capital uitdagingen adequaat te adresseren in hun plannen en hoe daarbij voort te bouwen op reeds bestaande initiatieven en netwerken. In de handleiding bij het indieningsformulier is aangegeven waar op ingegaan moet worden voor wat betreft human capital¹. Elk project heeft z'n eigen karakteristieken en uitdagingen. Aan dit document kunnen derhalve geen rechten worden ontleend over de volledigheid en kwaliteit van de NGF-aanvraag.

Toelichting

Met het Nationaal Groeifonds (NGF) wordt geïnvesteerd in grootschalige projecten die op de lange termijn zorgen voor economische groei en bijdragen aan de noodzakelijke transitie op diverse maatschappelijke en economische domeinen. Eén van de kritische succesfactoren is de beschikbaarheid van voldoende gekwalificeerd personeel, zowel voor de uitvoering van de NGF-projecten zelf, alsook de arbeidsmarktbehoefte die als gevolg van het project zal ontstaan. Voorbeelden van mogelijke knelpunten:

- Onvoldoende mensen beschikbaar met de juiste kennis en skills om de transitie te kunnen realiseren.
- Tekort aan opleidingscapaciteit om aan de snel stijgende vraag te kunnen voldoen.
- Vertrek van talent naar andere delen van Nederland of naar het buitenland.
- Snelle transitie vergen meer aandacht voor bijscholing en training van werkende professionals.
- Onvoldoende instroom in (technisch) onderwijs en gebrek aan bekendheid ten aanzien van de nieuwe technologische ontwikkelingen en mogelijkheden.
- Nieuwe kennis uit onderzoek en innovatie wordt onvoldoende snel doorvertaald naar de werkplek en naar onderwijs- en scholingsprogramma's.

Het is daarom van groot belang dat in de NGF-projecten voldoende aandacht wordt besteed aan het human capital vraagstuk. Dit kan door human capital activiteiten op te nemen als onderdeel van een voorstel binnen de R&D&I pijler van het NGF, of door een apart voorstel gericht op onderwijs of leven lang ontwikkelen in te dienen onder de pijler Kennisontwikkeling.

Dit document biedt praktische handvatten om te komen tot een degelijke analyse (deel 1) en een doeltreffende aanpak (deel 2). Tevens hopen we hiermee verschillende partijen bij elkaar te brengen om kennis te delen en samenwerking op het gebied van human capital te bevorderen (deel 3). Neem vooral contact op met de genoemde partijen als je meer wilt weten, mee wilt doen of andere aanknopingspunten ziet.

Aanbevolen aanpak

Het staat indieners geheel vrij om een eigen invulling en aanpak te kiezen om het human capital vraagstuk te adresseren. Hieronder een aantal tips die de kans op succes vergroten:

1. **Analyse:** maak een arbeidsmarkt & onderwijs analyse;
2. **Interventies:** maak een interventiestrategie en benoem daarbij in welke sector(en), regio('s) en onderwijs-niveau('s) activiteiten ontplooid zullen worden, beschrijf de aard van de activiteiten, motiveer waarom voor deze aanpak is gekozen en hoe de aanpak verduurzaamd zal worden. Heb daarbij goed aandacht voor het betrekken van het MKB en overweeg concepten die leren, innoveren en werken met elkaar verbinden;
3. **Samenwerking:** kies voor krachtenbundeling om versnippering tegen te gaan. Versterk bijvoorbeeld één van de vele initiatieven die al lopen. Dit vergt mogelijk visieontwikkeling en samenwerking over de grenzen van het eigen voorstel heen. Of, als dat echt niet mogelijk is, motiveer dan hoe het plan een unieke leemte gaat invullen.

¹ Human capital: geef aan hoeveel menskracht (zowel kwalitatief als kwantitatief) nodig is om de activiteiten van het voorstel uit te voeren. Onderbouw waarom dit realistisch is, mede gezien de arbeidsmarktkrapte. Indien relevant, geef daarbij ook aan hoe het voorstel bijdraagt aan het vergroten van de arbeidscapaciteit op de lange termijn van de desbetreffende sector en/of branche. Hoe wordt bijvoorbeeld gezorgd voor voldoende vakmensen om aan de toekomstige vraag te kunnen voldoen? Ga waar relevant in op hoe dit voortbouwt op bestaande scholingsactiviteiten.

Deel 1: Analyse

Uitgaande van de doelstellingen van het NGF en de behoefte in de markt die mede daaruit ontstaat, is het belangrijk te kijken naar mogelijke knelpunten op het gebied van human capital. Een overtuigende analyse zal doorgaans de volgende kernelementen bevatten:

Arbeidsmarkt: Welke arbeidsinzet is op korte termijn nodig om het NGF-project te kunnen realiseren in omvang, kennis/skills en niveau? Hoe is het gesteld met de huidige beschikbaarheid van gekwalificeerde mensen op de arbeidsmarkt en het ontwikkelpotentieel? Welke arbeidsmarktbehoefte wordt (als gevolg) voorzien op de langere termijn in omvang, veranderende kennis/skills en niveau? Denk hierbij bijvoorbeeld aan beroepen die gaan ontstaan of veranderen door de beoogde technologische innovatie. Zijn er regionale concentraties/verschillen? Is er sprake van groei in werkgelegenheid of wellicht ook een verschuiving naar andersoortig werk?

Onderwijs: Welke opleidingen zijn relevant bij de arbeidsmarktbehoefte in termen van kennis/skills en niveau? Hoeveel mensen leiden zij op? Waar zitten deze opleidingen? Denk hierbij bijvoorbeeld ook aan de noodzaak tot intersectoraal, multidisciplinair werken en soft skills. Kijk ook wat breder naar het totale opleidingsaanbod, aangezien sommige opleidingen een minder hoge baangarantie hebben (extra instroompotentieel). Welke opleidingsbehoefte heeft het bedrijfsleven om de inzetbaarheid van werknemers te behouden/vergroten?

Aansluiting arbeidsmarkt/onderwijs: Waar zitten de grote uitdagingen en knelpunten? Wat is de aard en geschatte omvang van de uitdagingen?

Trends/ontwikkelingen: Welke algemene of sectorspecifieke trends/ontwikkelingen bieden mogelijk kansen of vormen een extra risico?

Beleid: Wat is het vigerende (regionale) beleid ten aanzien van human capital? (arbeidsmarkt, onderwijs, samenwerking, regelingen)

Ecosysteem: Welke partijen zijn al actief op het gebied van human capital ontwikkeling in de sector en/of regio? Welke bestaande samenwerkingen zijn relevant en bieden kansen om aan te sluiten of op voort te bouwen?

De analyse leidt idealiter tot een aantal concrete doelstellingen en KPI's, zoals:

- Toename van het aantal studenten in (voor de regio) relevante opleidingen met X%;
- Verhoging van de instroom bij de participerende bedrijven vanuit relevante opleidingen met X%;
- Verhoging van de zij-instroom bij de participerende bedrijven met X%;
- Toename van het aantal (hybride) docenten met X%;
- Participatie van X bedrijven in leven lang ontwikkelen programma's.

Hoewel een cijfermatige onderbouwing belangrijk is, wordt aangeraden om de analyse niet te beperken tot alleen kwantitatieve databronnen. Prognoses over de ontwikkeling van de arbeidsmarkt bewegen binnen een grote bandbreedte. Bovendien zijn de meeste databronnen generiek van aard en niet altijd één-op-één door te vertalen naar een specifiek onderwerp. Het is daarom raadzaam om tevens experts uit de sector/regio te raadplegen die de cijfers kunnen duiden en aanvullen, waaronder mensen uit het bedrijfsleven die vanuit de praktijk kunnen reflecteren op de arbeidsmarktbehoefte. Een overzicht met relevante databronnen en tools, een selectie met publicaties over mogelijke oplossingsrichtingen en enkele voorbeelden van human capital analyses is [hier](#) te vinden.

Deel 2: interventies

Vanuit praktijkervaring is veel bekend over hoe human capital uitdagingen geadresseerd kunnen worden. Hieronder schetsen we een aantal categorieën van interventies. Het wordt aangeraden om in te zetten op concepten die in de praktijk succesvol zijn gebleken en die bovendien gangbaar/herkenbaar zijn bij onderwijsinstellingen en bedrijfsleven.

Talentontwikkeling en onderwijsvernieuwing: Om het onderwijs beter aan te laten sluiten op de arbeidsmarkt kan gekozen worden voor vernieuwing van de onderwijshoud en/of de onderwijsvorm. Het kan zowel gaan om geheel nieuwe programma's als om aanpassing van reeds bestaande programma's. Voor het ontwikkelen van vraaggestuurd onderwijs werken onderwijsinstellingen en bedrijven nauw samen, bijvoorbeeld door vraagstukken uit de praktijk centraal te stellen waaromheen onderzoeksgroepen van studenten, docenten, onderzoekers en praktijkexperts worden gevormd. Onderwijs en bedrijfsleven ontwikkelen zo samen kennis op bijvoorbeeld complexe maatschappelijke thema's. Ook bedrijfsscholen en bedrijfstak scholen spelen een belangrijke rol op dit gebied. Belangrijk is om goed aandacht te hebben voor de ontwikkeling van docenten. Om de krapte op de arbeidsmarkt wat terug te dringen kan gedacht worden aan gedeeltelijk werken tijdens de studie. Dat is voor studenten een mooie manier om praktijkervaring op te doen in een snel veranderende omgeving. [Meer informatie en voorbeelden](#). In veel gevallen zal instroom niet voldoende zijn om aan de arbeidsmarktbehoefte te kunnen voldoen, aangezien niet alleen de instroom in techniekonderwijs afneemt, maar ook de totale instroom in het primair en voortgezet onderwijs. Het verdient daarom de voorkeur om ook naar aanvullende interventies te kijken, zoals bijvoorbeeld instroombevordering en leven lang ontwikkelen.

Leven lang ontwikkelen en omscholen: Met een krimpende beroepsbevolking en snelle technologische ontwikkeling is het van belang dat werkenden en werkzoekenden goed inzetbaar blijven. Om een relevant aanbod te ontwikkelen op het gebied van leven lang ontwikkelen kan gekozen worden tussen formele, langdurige onderwijstrajecten en (in)formele kortdurende onderwijstrajecten. De afweging houdt o.a. verband met de vraag hoeveel nieuwe kennis dient te worden overgedragen en hoe lang deze kennis actueel blijft. Ook de doelgroep speelt hierbij een rol. Tevens dient aandacht besteed te worden aan bewustwording bij medewerkers (het belang van duurzame inzetbaarheid) en het verbeteren van de leercultuur in bedrijven en organisaties. Een praktische manier om leren op de werkvloer te stimuleren is om ervaren werknemers te leren hoe zij hun collega's kunnen opleiden en coachen. Het behouden of vergroten van de inzetbaarheid van personeel zit ook in het creëren van goede randvoorwaarden waarbinnen het werk plaatsvindt, bijvoorbeeld door het beter organiseren van werk rond schaarse professionals. Sociale innovatie en flexibilisering spelen hierbij een belangrijke rol. Naast het inzetbaar houden van medewerkers kan leven lang ontwikkelen ook specifiek gericht zijn op omscholing om cross-sectorale mobiliteit te bevorderen. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Integrale aanpak leren, werken, innoveren: Veelal wordt in de praktijk een combinatie gemaakt van leren, werken en innoveren, omdat een integrale benadering het meeste effect heeft. Dit vergt nauwe samenwerking tussen bedrijven, onderwijsinstellingen en onderzoeksinstituten. Activiteiten zijn dan niet alleen gericht op onderwijs en opleiding, maar hebben tevens tot doel om concrete oplossingen aan te dragen die daadwerkelijk door bedrijven geïmplementeerd kunnen worden. Publiek-private samenwerkingsvormen (PPS) bieden voor alle deelnemende partijen voordelen; in het bijzonder toegang tot kennis, contacten en faciliteiten. In een netwerk circuleert kennis sneller en worden opleidingen en bijscholing effectiever. Zo ontstaat een dynamische, flexibele beroepsbevolking die beter inzetbaar is voor uitdagender werk. State-of-the art infrastructuur (apparatuur, machines) en bijbehorende expertise (mensen) bieden een contextrijke omgeving voor leren, werken en innoveren. Er zijn verschillende manieren waarop zo'n infrastructuur vormgegeven kan worden: van alles centraal op één locatie (campus) tot een volledig gedistribueerd model, met ook grote verschillen in investeringsbehoefte. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Internationalisering: Het aantrekken van buitenlandse kennis en talent kan een goede reden zijn om ook internationalisering op te nemen in de human capital plannen. Het kan hierbij gaan om werving van buitenlandse toponderzoekers, andere experts en/of aanstormend talent. Daarnaast kan het vergroten van de instroom in relevante opleidingen een doel zijn, aangezien de in- en uitstroom met name in het bèta-technisch onderwijs in Nederland al geruime tijd terugloopt. Indien ingezet wordt op instroom van buitenlandse studenten in het onderwijs, dan is het zaak om ook een strategie te ontwikkelen om de in Nederland opgeleide studenten na hun studie in Nederland te houden, door te helpen toegang te krijgen tot de arbeidsmarkt. Daarnaast kan het interessant zijn om een internationaal partnerschap op te zetten rond een specifiek onderwerp. Dit biedt niet alleen complementaire kennis en contacten, maar kan tevens toegang geven tot Europese fondsen. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Voorlichting en instroombevordering: Leerlingen zijn zich niet altijd bewust van de kansen die een carrière in een nieuwe (technologische) richting hen biedt. Met specifieke lespakketten voor het onderwijs kunnen scholieren in een vroeg stadium worden bereikt. Het is wel van belang dat dergelijke acties en investeringen op het gebied van instroombevordering gezamenlijk en goed gecoördineerd zijn en dat er een goede aansluiting is met de mogelijkheden van de scholen en docenten. Voorlichting kan ook juist gericht zijn op de huidige generatie werknemers (mogelijkheden van omscholing) of op hele specifieke doelgroepen, zoals vrouwen of migranten in de techniek. [Meer informatie en voorbeelden](#).

Deel 3: Samenwerking

Er gebeurt al veel op het gebied van human capital. Het wordt daarom sterk aangeraden om samenwerking te zoeken met andere partijen. Zo kan optimaal gebruik worden gemaakt van de kennis en ervaring die reeds is opgebouwd. Bovendien wordt op die manier versnippering tegengegaan. Ieder voor zich heeft immers het grote nadeel dat de concurrentie in een toch al zeer krappe arbeidsmarkt nog verder toeneemt. Zet daarom bij voorkeur in op gezamenlijke visieontwikkeling en krachtenbundeling.

Hieronder een overzicht van reeds bestaande netwerken, initiatieven en human capital agenda's.

NGF initiatieven: De meeste projecten van het Nationaal Groeifonds (NGF) investeren een deel van hun middelen in human capital, veelal door middel van een regionale aanpak in samenwerking met overheden, kennisinstellingen en bedrijven. [Deze kaart](#) toont in welke regio's de verschillende partijen actief zijn en wat zij doen op het gebied van human capital ontwikkeling.

Publiek-private samenwerkingen (PPS): Tekort aan geschoold personeel, opleidingen die niet aansluiten op de beroepspraktijk, behoefte aan nieuwe innovaties? Binnen bestaande samenwerkingsverbanden en binnen scholen, bedrijven en overheden is de weg naar succes vaak al gevonden. Bouw voort op wat werkt en sluit aan bij de samenwerkingsverbanden die er al zijn. [Deze kaart](#) biedt een overzicht van bestaande publiek-private samenwerkingen, de betrokken partijen en hun contactgegevens.

Provinciale human capital agenda's: Ook vanuit provincies wordt geïnvesteerd in human capital. In dit overzicht is de inzet van provincies op beroepen met tekorten en de sectoren waar provincies in investeren weergegeven. De inzichten komen uit statenvoorstellen, beleidsstukken en/of agenda's van de provincies. De meeste provincies hebben een human capital agenda, veelal te vinden via de website van de provincie of regionale ontwikkelings-maatschappij. Achter een agenda zit vaak ook een organisatie of coördinator die goed overzicht heeft op welke initiatieven in de regio interessant zijn om bij aan te haken.

Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen: Deze stichtingen, bestuurd door werkgevers- en werknemers-organisaties, zorgen ervoor dat het aanbod en het niveau van de vakbekwaamheid van (potentiële) werknemers op peil blijft. Nederland kent zo'n honderd O&O-scholingsfondsen binnen verschillende sectoren van de arbeidsmarkt. Een overzicht is [hier](#) te vinden.

Human capital agenda's topsectoren: De Nederlandse topsectoren zetten zich al geruime tijd in voor voldoende investeringen in opleiding en scholing op voor Nederland cruciale gebieden. Aan de basis ligt samenwerking tussen het beroeps- en hoger onderwijs, het bedrijfsleven en de onderzoeksinstituten. Op [deze website](#) is de gezamenlijke Roadmap Human Capital Topsectoren 2020-2023 te vinden en ook de human capital agenda van iedere topsector afzonderlijk.

Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk: Diverse samenwerkingsverbanden verspreid over heel Nederland geven op verschillende manieren invulling aan leven lang ontwikkelen. Denk bijvoorbeeld aan het versterken van de arbeidsmarktpositie van specifieke doelgroepen en het tegengaan van personeelstekorten. Maar ook het onder de aandacht brengen en verstrekken van scholingsvouchers, hulp bij oriëntatie en loopbaanadvies, het voorkomen van mismatches en specifieke maatschappelijke uitdagingen zoals de energietransitie. Op [deze kaart](#) van het Sectoraal en Regionaal LLO-netwerk zijn diverse projecten te vinden.

Matchmaking

Hulp nodig met het vinden van relevante contacten? [Neem contact op](#), met het Platform Talent voor Technologie² we helpen je graag op weg!

² [Platform Talent voor Technologie](#) is het landelijke centrum met kennis, expertise en netwerken op het gebied van de technische/ technologische onderwijs- en arbeidsmarkt. PTVT verbindt onderwijs, bedrijfsleven en overheid rond maatschappelijke vraagstukken. PTVT is ontwikkel- en samenwerkingspartner voor verschillende stakeholders die door krachtenbundeling tot een duurzame inzet op de brede bèta/techniek/technologie/ICT agenda willen komen. PTVT ondersteunt ook [Wij zijn Katapult](#), een netwerk van 450 publiek-private samenwerkingsverbanden.

Aandachtspunten

Midden- en kleinbedrijf betrekken

Het MKB is een belangrijke groeimotor van de Nederlandse economie én van het opleiden van arbeidskrachten. Het MKB speelt in veel NGF-projecten een rol. Juist voor kleinere organisaties als het MKB is het van belang om door middel van samenwerking het personeelsbestand up-to-date te houden, nieuw talent aan te trekken/te behouden en te profiteren van innovaties op het gebied van o.a. duurzaamheid en digitalisering. Een (gecoördineerde) samenwerking waarbij scherp wordt gemaakt waar de opleidingsbehoefte ligt, vergroot de kans op succesvolle samenwerkingen tussen MKB en overige bedrijven en organisaties. [Deze toolkit](#) bevat kennis en ervaringen van samenwerkingsverbanden die aantoonbaar meerwaarde bieden voor kleine en middelgrote bedrijven.

Financiering

Een goed human capital programma hoeft niet veel te kosten. Door voort te bouwen op bestaande agenda's en initiatieven en door in te zetten op goede samenwerking met het bedrijfsleven kan veel worden bereikt. Programmalijnen zoals ecosysteem-ontwikkeling, onderzoek & innovatie kunnen ook human capital aspecten bevatten. De hierboven geschetste interventieopties variëren in kostenniveau en doorlooptijd. Houd er rekening mee dat ook voor de ontwikkeling van nieuwe onderwijsprogramma's en leven lang ontwikkelen een reservering nodig is in de begroting. Dit zijn geen reguliere taken die onderwijsinstellingen kunnen doen zonder additionele bekostiging.

Dit document is een uitgave van:

Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Postbus 20401 | 2500 EK Den Haag
T 070 379 8911

September 2022 | Publicatie-nr. 22404047