

Mensgerichtheid

inbalans

MAGAZINE OVER ONDERWIJS



€14,95



rīnconsult

Voorwoord

We leven in een tijd van grote uitdagingen. Digitalisering, geopolitieke verschuivingen en een dynamische arbeidsmarkt vragen om nieuwe perspectieven, andere vaardigheden en bovenal: mensgerichte oplossingen.

In deze editie van In Balans staan de verhalen centraal van mensen die het verschil maken—onze opdrachtgevers, netwerkpartners en inspirerende professionals uit diverse sectoren. Hun ervaringen, samen met de inzichten van onze adviseurs, laten zien hoe we gezamenlijk bouwen aan een inclusieve en toekomstbestendige samenleving. Een samenleving waarin talentontwikkeling, kansgelijkheid en een mensgerichte arbeidsmarkt hand in hand gaan.

We willen je inspireren en inzicht geven in onze aanpak. De mens is en blijft de motor achter positieve verandering. In deze uitgave verkennen we hoe het beroepsonderwijs inspeelt op maatschappelijke transities, waarom Leven Lang Ontwikkelen (LLO) geen abstract begrip is, maar een essentiële beweging, en hoe regionale samenwerking leidt tot duurzame groei en innovatie.

Wij zetten ons in om de maatschappelijke impact van organisaties te vergroten en samenwerkingen (in triple helix-verband) te versterken. Voor elke uitdaging brengen we een unieke mix van kennis en ervaring in, zodat we samen werken aan oplossingen die echt effect hebben—op de korte én lange termijn.

Deze In Balans is een oproep: laten we samen investeren in mensen, kansen en perspectief!

In samenwerking met onze opdrachtgevers en netwerkpartners creëren we concrete, mensgerichte oplossingen en bouwen we aan een toekomst vol nieuwe mogelijkheden.

Benieuwd hoe we dit doen of wat we voor jou kunnen betekenen? Laten we in gesprek gaan!

Veel leesplezier en inspiratie gewenst!
Ad Verbogt & Andries Boer



Colofon

In Balans

Onderwijsmagazine

Uitgever

Rijnconsult

**Concept, hoofdredactie
en productie**Henny Luijten,
Beatrijs Media Group**Bijdragen**Ad Verbogt
Andries Boer
Anne Megens
Bert van de Bovenkamp
Floris Jan Sander
Henny Luijten
Kamal Assou
Marjolein Schooleman
Minou Kneplé
Paul Schenderling
Rachid Ouchene
Sanne Jongejan
Thomas Reterink
Ton Wilthagen**Ontwerp**

Béla Zsigmond

Drukwerk

Verhagen Communicatie

Versijning

Één keer per jaar

© Copyright 2025Niets uit deze uitgave mag op
enigerlei wijze worden overgeno-
men zonder voorafgaande schrifte-
lijke toestemming van de uitgever.**ISBN**

978-90-9035554-2

Inhoud



4

Ton Wilthagen

**Passie, zingeving
en drijfveren**

Column

11

Andries Boer, Henny Luijten

**Doorbreuk de
versnippering**

12

Anne Megens

**Mensgericht
arbeidsmarktbeleid**

18

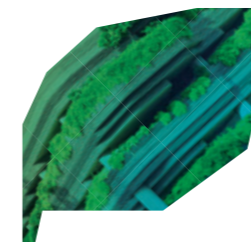
Floris Jan Sander

**Regionaal
maatwerk**

Column



23

Bert van de Bovenkamp,
Thomas Reterink**Effectief aan de slag
met digitalisering**

24

Paul Schenderling

**Welzijn en
ecologische balans**

32

Marjolein Schooleman

**Samenwerking, visie
en focus op mensen**

Column



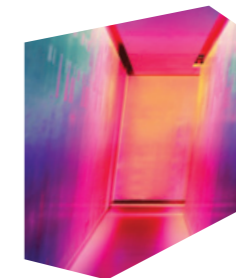
37

Minou Kneplé, Rachid Ouchene

**Samenwerking
voor regionale groei**

38

Kamal Assou

**Aanpakken van
onderwijsachter-
standen**

42

Sanne Jongejan

**Techniek en
Technologie**

48

**Onze
mensen**

Passie, zingeving en drijfveren als fundament voor de Brabantse arbeidsmarkt

Een frisse kijk op
een inclusieve
en dynamische
samenleving

In een tijd waarin de Brabantse arbeidsmarkt zowel uitdagingen als kansen kent, biedt Ton Wilthagen, hoogleraar Arbeidsmarkt aan de Tilburg University, een diepgaand inzicht in de cruciale rol van passie, zingeving en drijfveren. Als autoriteit op het gebied van arbeidsmarktvragestukken deelt Wilthagen inzichten die essentieel zijn voor het begrijpen van de dynamiek van moderne werkgelegenheid.

Ton Wilthagen benadrukt tijdens ons gesprek de unieke mogelijkheden die de krapte op de arbeidsmarkt in Brabant biedt. Volgens hem moet de huidige situatie niet enkel als een uitdaging worden gezien, maar vooral als een kans om bestaande processen te heroverwegen en te innoveren. "We kunnen niet alles blijven doen zoals we gewend zijn. Dat opent deuren naar nieuwe methoden en strategieën," legt Wilthagen uit. Deze benadering, die hij vergelijkt met een 'grote schoonmaak' in een huishouden, stelt ons in staat om niet alleen anders, maar vooral beter te werken. Dit leidt niet tot kwaliteitsverlies, maar juist tot kwaliteitswinst. Door deze verschuiving ontstaat er een 'nieuwe kansenkaart' voor de regio, waarbij innovatie, efficiëntie en inclusie centraal staan in de hervorming van de arbeidsmarkt.

Tranformatie

In zijn reflectie op de noodzakelijke transformatie van de arbeidsmarkt benadrukt Ton Wilthagen dat politieke leiders vaak wijzen op de noodzaak van maatschappelijke transitie, maar daarbij een cruciaal aspect over het hoofd zien: de beschikbaarheid van de juiste mensen om deze transitie te ondersteunen. "De grootste transitie waar we voor staan, is die van de

arbeidsmarkt zelf," stelt Wilthagen. Hij beschrijft deze transitie als een noodzakelijke voorwaarde die nog niet volledig wordt erkend binnen het huidige beleidsdiscours. Bovendien stelt hij: "Ja we zijn in transitie, maar het volledige speelveld is nog niet te overzien." Hij wijst op de recente ontwikkelingen zoals de oorlogseconomie, die niet alleen economische, maar ook defensietransities noodzakelijk maakt. Deze situaties vereisen een heroverweging van hoe arbeidskrachten worden ingezet en opgeleid, wat wijst op de diepgaande veranderingen die nodig zijn om niet alleen aan de huidige eisen te voldoen, maar ook om de basis te leggen voor toekomstige maatschappelijke stabiliteit en groei.

Sectorale implicaties

Ton Wilthagen onderstreept het belang van strategische keuzes in het licht van de arbeidsmarkttransitie, vooral in de context van Brabant. "Kiezen is kansen benutten," merkt hij op, waarbij hij de noodzaak voor een nieuwe industriepolitiek benadrukt. Volgens hem moet er, gezien de krapte, een keuze gemaakt worden die creativiteit bevordert en traditionele methodes herzielt, zowel op regionaal, nationaal als Europees niveau. Deze aanpak is niet alleen een reactie op huidige

uitdagingen, maar ook een strategische voorbereiding voor toekomstige ontwikkelingen. Sectoren die het meest zullen profiteren van deze transitie zijn die welke zich snel kunnen aanpassen aan nieuwe technologieën en veranderende marktbehoeften én die relevant zijn vanuit het perspectief van brede welvaart. Wilthagen adviseert deze sectoren om open innovatie te omarmen en zich te richten op het ontwikkelen van vaardigheden die aansluiten bij toekomstige economische en maatschappelijke eisen. Door proactief te investeren in training en ontwikkeling, kunnen bedrijven in Brabant zich niet alleen aanpassen, maar ook floreren in een veranderend economische landschap.

Generatiekloof

De hoogleraar belicht de nuances van de zogenoemde generatiekloof op de werkvloer, waarbij hij benadrukt dat we ook te maken hebben met een 'periode-effect' en leeftijdseffect, en niet louter met een generatie-effect. Hij waarschuwt voor het voorbarig beoordelen van jongere generaties en stelt dat we op weg zijn naar een arbeidsmarkt waar maar liefst vijf verschillende generaties samen zullen werken. Dit fenomeen, volgens Wilthagen, is niet tijdelijk maar een blijvende verandering. Hij merkt op dat de jongere generatie, ondanks soms kritische beoordelingen, vaak 'scherper in de wedstrijd staat dan wie dan ook', wat wijst op hun sterke betrokkenheid en capaciteit om bij te dragen aan innovatie. Om de samenwerking tussen oudere en jongere werknemers te verbeteren en wederzijds leren en innoveren te bevorderen, benadrukt hij het belang van wederzijds respect en het erkennen van de unieke bijdragen die elke generatie kan leveren op de werkvloer. Dit vereist aanpassingen in managementstijlen, communicatiepraktijken en teamdynamiek om een inclusieve en collaboratieve werkomgeving te cultiveren waarin kennisuitwisseling en innovatie voorop staan.

Inclusiviteit

Ton Wilthagen benadrukt het belang van inclusiviteit op de arbeidsmarkt. Hij wijst op de noodzaak om een bredere visie te hanteren waarin mensen met de juiste vaardigheden—ongeacht hun achtergrond—kansen

krijgen op de arbeidsmarkt. "In Nederland hebben we een dichotome kijk op de arbeidsmarkt, waarbij mensen met een 'vlekje' het vaak moeilijk hebben," legt hij uit. Wilthagen stelt dat echte inclusiviteit niet alleen gaat over het integreren van mensen die momenteel buiten de arbeidsmarkt vallen, maar ook over het anticiperen op de behoeften van toekomstige generaties werknemers en het ondersteunen van hen die uit de arbeidsmarkt dreigen te vallen.

Hij pleit voor een herziening van het huidige arbeidsmarktmodel, met specifieke maatregelen die het makkelijker maken om van baan te wisselen. Dit zou niet alleen de mobiliteit op de arbeidsmarkt verhogen, maar ook meer kansen creëren voor mensen die anders misschien buiten de boot vallen. Door een flexibeler arbeidsmarktsysteem te promoten, waarin continue professionele ontwikkeling en omscholing centraal staan, kunnen we ervoor zorgen dat alle Brabanders, inclusief de kansarmen, kunnen meekomen met de snelle technologische ontwikkelingen en daadwerkelijk bijdragen aan een inclusieve en dynamische economie.



Onderwijs en arbeidsmarkt

Er zijn ook fundamentele aanpassingen in de onderwijsinfrastructuur nodig om deze effectiever te laten aansluiten bij de behoeften van de arbeidsmarkt. Volgens Wilthagen is het traditionele model, waarbij het onderwijs een scala aan opties biedt en studenten kiezen wat hen aanspreekt, niet langer houdbaar. "We moeten een andere industriepolitieke koers varen en het onderwijs anders gaan inrichten," stelt hij. Dit houdt in dat we

moeten durven afwijken van gangbare paden, zoals het voorbeeld dat hij geeft over de moeilijkheid om studenten die geïnteresseerd zijn in evenementmanagement te adviseren om voor een carrière in de zorg te kiezen.

Wilthagen pleit voor een onderwijssysteem dat georganiseerd is rondom de belangrijke transitie in de samenleving en arbeidsmarkt, waarbij de structuur van het onderwijs flexibeler is en niet volledig vastligt. Dit zou ruimte bieden voor een meer adaptieve leeromgeving, waarbij het opdoen van vakkennis niet de eerste stap is, maar de laatste. De focus zou eerst moeten liggen op het ontwikkelen van brede vaardigheden, waaronder digitale en sociale skills, en inzichten die aansluiten bij dynamische marktbehoeften, gevolgd door gespecialiseerde vakkennis zodra duidelijk is waar de arbeidsmarkt behoefte aan heeft. Deze benadering zou niet alleen de relevantie van het onderwijs vergroten, maar ook zorgen voor een arbeidsmarkt die beter voorbereid is op de uitdagingen van de toekomst.

Brabantse industriepolitiek

Ton Wilthagen benadrukt de noodzaak voor een expansieve benadering van de industriepolitiek in Brabant, die hij als cruciaal beschouwt voor het versterken van de regionale en uiteindelijk nationale en Europese economie. "Het is onrustbarend dat we nog steeds een 'postzegel' visie hebben," merkt Wilthagen op, waarmee hij verwijst naar een te beperkte en kleinschalige aanpak. Dit houdt in dat er strategische verbindingen moeten worden gelegd, zowel binnen Brabant als daarbuiten, om te komen tot een nieuwe, meer geïntegreerde industriepolitiek.

Wilthagen stelt voor om te beginnen met het ontwikkelen van een Brabantse industriepolitiek die vervolgens kan worden opgeschaald naar een nationaal en Europees niveau. "Veel meer interactie, veel meer complementariteit," zo beschrijft hij de kern van deze aanpak. Dit zou niet alleen leiden tot een meer bewust en strategisch beleid, maar ook de positie van Brabant als invloedrijke speler op zowel nationaal als Europees niveau versterken. Door af te stappen van de beperkte lokale focus en te streven naar bredere samenwerkingen, kan Brabant een sleutelrol spelen in het vormgeven van een robuuste, toekomstbestendige industriepolitiek.



Het is onrustbarend dat we nog steeds een 'postzegel' visie hebben

Ton Wilthagen

Beleid en samenwerking

Ton Wilthagen benadrukt het belang van een geïntegreerde aanpak voor het bevorderen van samenwerking tussen overheid, bedrijven, onderwijsinstellingen, maatschappelijke organisaties én burgers met betrekking tot de transitie van de arbeidsmarkt. Volgens hem is het niet voldoende om enkel te pleiten voor meer samenwerking; er moet eerst een duidelijk overzicht zijn van hoe elk van deze entiteiten bijdraagt aan het grotere geheel. "Iedereen weet dat samenwerking belangrijk is en wil dat, maar je moet eerst een som der delen maken," stelt Wilthagen. Dit betekent dat het noodzakelijk is om het grote plaatje te schetsen en te begrijpen hoe de verschillende sectoren en stakeholders elkaar kunnen aanvullen en versterken.

Door eerst dit overzicht te creëren, wordt samenwerking een logisch vervolg, niet alleen als concept, maar als een effectieve strategie die alle betrokken partijen verbindt met een gemeenschappelijk doel en waaraan blijvend en duurzaam wordt gewerkt. Hij vraagt retorisch, "Wat was Brabantstad ook alweer?" om te benadrukken dat regionale identiteit en samenwerkingsverbanden vaak vergeten worden in de discussie over beleidsvorming en arbeidsmarktontwikkeling. Wilthagen suggereert dat door deze elementen opnieuw te definiëren en te integreren in een helder beleidskader, overheid, bedrijven en onderwijsinstellingen hun rollen effectiever kunnen afstemmen om samen de noodzakelijke transitie binnen de arbeidsmarkt te ondersteunen.

Leven lang ontwikkelen

Ton Wilthagen benadrukt het essentiële belang van een leven lang ontwikkelen (LLO) binnen de context van de arbeidsmarkttransitie, waarbij hij het beschrijft als een onontbeerlijke voorwaarde voor toekomstig succes. "LLO is een sine qua non voorwaarde," stelt hij, wijzend op de strategische noodzaak voor alle individuen om zich voortdurend te ontwikkelen op basis van hun persoonlijk potentieel. Ondanks dat het belang van een leven lang ontwikkelen breed erkend wordt, merkt Wilthagen op dat dit in het onderwijsveld nog steeds een beperkt aandachtsgebied is.

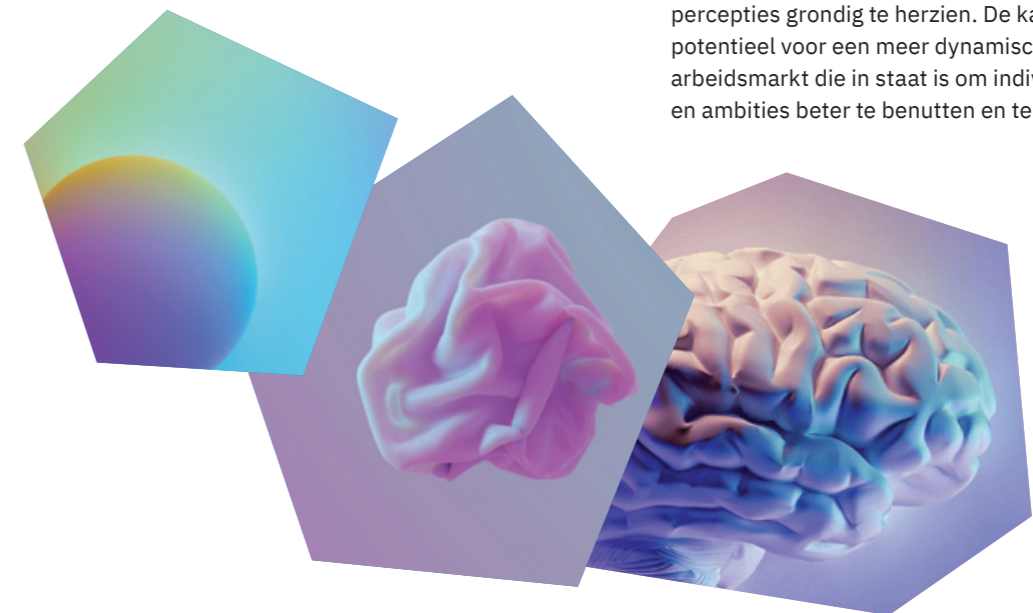
Voor een succesvolle implementatie van een leven lang ontwikkelen benadrukt Wilthagen dat er meer richting en structuur nodig is. Dit omvat het creëren van een systeem waarin iedereen toegang heeft tot voortdurende professionele en persoonlijke ontwikkelingsmogelijkheden. "Het moet een onderdeel worden van de nieuwe industriepolitiek," voegt hij toe, suggererend dat LLO geïntegreerd moet worden in het bredere beleid om de arbeidsmarkt dynamisch en competitief te houden.

Toekomstvisie

Ton Wilthagen deelt een optimistische toekomstvisie voor de arbeidsmarkt in Brabant, waarbij hij significante transformaties voorziet die zowel uitdagingen als kansen met zich mee zullen brengen. Hij beschrijft een periode van 'grote schoonmaak' waarin bestaande taboes worden doorbroken en de angst voor werkloosheid aanzienlijk zal afnemen. "Je hoeft nooit meer bang te zijn voor 'het spook der werkloosheid'," benadrukt hij, wat wijst op een verwachte stabiliteit en zekerheid in de arbeidsmarkt.

Verder voorziet Wilthagen een samenleving die van nature inclusief wordt, een ontwikkeling die wordt aangedreven door de nadruk op passie, zingeving, en drijfveren als de fundamenteën van een vernieuwde arbeidsmarkt. Deze elementen zullen naar zijn mening leiden tot een arbeidsmarkt die niet alleen efficiënter en veerkrachtiger is, maar ook meer voldoening geeft aan de individuele werknemer. En waarin mensen, jong en oud, ook naar beste kunnen willen werken.

De grootste uitdagingen zullen liggen in het daadwerkelijk realiseren van deze visie, waarbij het noodzakelijk zal zijn om bestaande structuren en percepties grondig te herzien. De kansen liggen in het potentieel voor een meer dynamische en inclusieve arbeidsmarkt die in staat is om individuele talenten en ambities beter te benutten en te ontwikkelen.



Parallele arbeidsmarkt: een brug tussen werkloosheid en welzijn

In een tijd waarin technologische vooruitgang en demografische verschuivingen de traditionele arbeidsmarkt ontwrichten, biedt Ton Wilthagen's visie op een parallelle arbeidsmarkt een intrigerende kijk op hoe sociaal ondernemerschap zowel economische als sociale problemen binnen de maatschappij kan adresseren.

Nieuwe rol niet-actieven

Volgens Wilthagen is er in Nederland een substantiële groep van ongeveer een miljoen mensen die momenteel niet actief zijn op de arbeidsmarkt. Deze mensen kunnen onder andere potentieel ingezet worden om maatschappelijke diensten te verlenen aan een vergelijkbaar aantal mensen die kampen met eenzaamheid. Het fundament van Wilthagen's voorstel is de overtuiging dat iedere persoon unieke talenten bezit die benut kunnen worden, zelfs als deze persoon niet binnen de traditionele arbeidsmarkt past. Dit zou kunnen leiden tot zinvolle rollen in sectoren zoals sociale zorg, waarbij deze niet-actieven bijvoorbeeld activiteiten kunnen coördineren die eenzaamheid bestrijden onder ouderen en kwetsbare groepen.

Eigenwaarde en verbinding

Onderzoek toont aan dat werk niet alleen economische waarde heeft, maar ook cruciaal is voor persoonlijke identiteit, welbevinden, gezondheid en sociale inclusie. Door niet-traditionele arbeidskrachten te integreren in zinvolle werkzaamheden, kan aanzienlijk worden bijgedragen aan hun gevoel van eigenwaarde en maatschappelijke verbondenheid. Dit model kan ook de druk op sociale voorzieningen verlagen door proactieve ondersteuning te bieden aan kwetsbare groepen.

Economie en waardecreatie

De parallelle arbeidsmarkt kan leiden tot een nieuw type marktdynamiek waarbij de focus ligt op waardecreatie boven winstmaximalisatie. Door economisch 'onzichtbare' activiteiten te valoriseren en te integreren in het economische systeem, herdefinieert dit model succes in de moderne economie.

Uitdagingen en implicaties

De implementatie van een parallelle arbeidsmarkt vereist aanpassingen binnen het bestaande beleidskader, zoals regelgeving die sociale ondernemingen ondersteunt en investeringen in opleiding stimuleert. Het is essentieel dat de kwaliteit van de geboden diensten en de arbeidsomstandigheden van de ingezette arbeidskrachten gewaarborgd blijven.

Slotbeschouwing

De parallelle arbeidsmarkt biedt een innovatief model dat zowel economische als sociale winst oplevert. We gaan dan van sociale zekerheid naar een sociale economie. Dit model nodigt uit tot verder onderzoek en discussie over effectieve implementatie en kan een sleutelrol spelen in het creëren van een inclusieve en dynamische samenleving.

DOORBREEK DE VERSNIPPERING

De wereld verandert razendsnel. Digitalisering, klimaatverandering en een dynamische arbeidsmarkt dwingen ons om ons voortdurend te ontwikkelen. Toch stokt de vooruitgang. Te veel losse initiatieven, te weinig samenwerking en een gebrek aan structurele financiering maken een écht inclusieve leerstructuur nog altijd een uitdaging.

De oplossing? Een geïntegreerde aanpak waarin onderwijs, bedrijven en overheden – de triple helix – niet naast, maar mét elkaar werken. Alleen door sectorale muren te slechten en samen een duurzaam raamwerk te bouwen, maken we van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een vanzelfsprekendheid. De vraag is: durven we deze kans nu écht te grijpen?

Van ambitie naar samenhang

De wens om iedereen toegang te geven tot ontwikkeling is er, maar de uitdaging zit in de verbinding tussen de betrokken partijen. Regionale projecten, zoals in West-Brabant, laten zien dat samenwerking loont. Hier bundelen bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden hun krachten in lerende netwerken die innovatie en duurzame ontwikkeling stimuleren.

Toch blijft versnippering een probleem. Gebrekkige afstemming en onvoldoende financiële duurzaamheid zorgen ervoor dat initiatieven kwetsbaar blijven. Een geïntegreerde aanpak is essentieel. Onderwijsinstellingen hebben bedrijven nodig om opleidingen aan te laten sluiten bij de arbeidsmarkt. Overheden creëren de randvoorwaarden en burgers nemen verantwoordelijkheid voor hun eigen ontwikkeling. De triple helix biedt een structuur waarin deze rollen elkaar versterken.

West-Brabant laat zien hoe dit werkt. Hubs en fieldlabs brengen partijen samen om innovatieve leeroplossingen te ontwikkelen, zoals hybride onderwijs en modulaire opleidingen. Tegelijkertijd stimuleren persoonlijke leerbudgetten mensen om actief in hun eigen groei te investeren. Dit samenspel van leiderschap en eigenaarschap is cruciaal voor blijvende impact.

Van visie naar impact

Toch is er meer nodig. Zonder duidelijke governance, structurele financiering en nationale afstemming blijven regionale initiatieven beperkt. Overheden moeten lokale projecten

verankeren in een groter geheel om overlap te vermijden en middelen efficiënter in te zetten. Daarnaast verdienen kwetsbare groepen, zoals ouderen en migranten, extra aandacht. Inclusiviteit mag geen bijzaak zijn, maar moet de kern vormen van elk LLO-beleid.

Werkgevers spelen hierin een sleutelrol. Strategische personeelsontwikkeling en duurzame partnerschappen zijn onmisbaar. In initiatieven zoals Brabant Leert zien we dat succes begint bij collectieve verantwoordelijkheid.

In West-Brabant zijn al belangrijke stappen gezet. Bedrijven, onderwijsinstellingen en overheden hebben gezamenlijk doelen vastgesteld en onderzoek gedaan naar de opleidingsbehoeften in verschillende sectoren. Netwerkbijeenkomsten brachten inzichten in de uitdagingen en kansen, wat uiteindelijk heeft geleid tot een regionale strategie voor LLO.

De impact hiervan is zichtbaar in verschillende beleidsinitiatieven. Gemeenten verwerken de opgedane inzichten in programma's zoals de regionale Agenda Beroepsonderwijs en het Regionaal Werkcentrum. Ook het bedrijfsleven neemt verantwoordelijkheid: een lerend netwerk van MKB-bedrijven bevordert kennisdeling en ontwikkeling. Bovendien blijven bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen samenwerken in structurele bijeenkomsten om innovatieve leeroplossingen te ontwikkelen en verankeren.

Tijd voor actie

Een Leven Lang Ontwikkelen is geen abstract ideaal, maar een noodzaak. De triple helix biedt de structuur, maar nu is het tijd om door te pakken. Zijn we bereid om oude patronen los te laten en samen te bouwen aan een duurzame toekomst?

Nu is het moment om te handelen. Het is tijd om verantwoordelijkheid te nemen en samen te bouwen aan een samenleving waarin leren en ontwikkelen niet alleen economische, maar ook sociale veerkracht brengt. De triple helix biedt de blauwdruk. Het is aan ons om die te realiseren.

Geef ruimte, richting en ruggensteun aan werknemers

Loyaliteit, productiviteit en persoonlijke groei

In een arbeidsmarkt gekenmerkt door aanhoudende krapte, staat de strategie van werkgevers voor het aantrekken en behouden van talent centraal. Anne Megens, directeur van Beleid & Advies bij AWWN, deelt inzichten over hoe werkgevers dit kunnen benaderen. Dit artikel verkent haar visie op het herontwerpen van werkstructuren, het stimuleren van werknemersontwikkeling en een gecoördineerde aanpak.



Gezien het belang van 'een leven lang ontwikkelen', wat zouden werkgevers moeten doen om een cultuur van continue professionele ontwikkeling binnen hun organisaties te bevorderen?

Volgens Anne Megens is de sleutel tot succes het implementeren van wat zij beschrijft als de 'drie R-en' van een leercultuur: ruimte, richting, en ruggensteun.

Ruimte verwijst naar de tijd die werknemers krijgen om zich persoonlijk en professioneel te ontwikkelen. Dit betekent dat werkgevers wellicht hun verwachtingen rondom targets moeten bijstellen om ontwikkeling mogelijk te maken.

Richting geeft aan dat werknemers duidelijke begeleiding nodig hebben over waarin en hoe zij zich kunnen ontwikkelen. Dit houdt in dat ontwikkelingspaden goed gedefinieerd en gecommuniceerd moeten worden.

Ruggensteun benadrukt het belang van ondersteuning door managers en collega's, vooral als werknemers zich willen ontwikkelen in gebieden die niet direct aan hun huidige functie gerelateerd zijn.

Anne Megens wijst erop dat er vaak al aanzienlijke middelen beschikbaar zijn voor een leven lang ontwikkelen zoals persoonlijke leerbudgetten, maar dat het daadwerkelijke gebruik ervan stagneert omdat de cultuur van leren en ontwikkelen nog niet voldoende geïntegreerd is in de organisatiestructuren.

"Door het belang van de drie R-en te erkennen kunnen werkgevers niet alleen de persoonlijke groei van hun werknemers faciliteren, maar ook hun loyaliteit en productiviteit aanzienlijk verhogen," aldus Megens.

Wat zijn volgens u effectieve strategieën die werkgevers kunnen adopteren om meer flexibiliteit en autonomie te bieden aan hun werknemers?

"We zien dat mensen vastlopen bij gebrek aan uitdagingen en doorstrommogelijkheden," begint Anne Megens. Ze benadrukt dat jongeren en professionals van alle leeftijden tegenwoordig geen genoegen meer nemen met een rigide hiërarchische structuur, vaak gesymboliseerd door de traditionele 'hark'.

Anne Megens benadrukt de noodzaak voor een strategische heroverweging van werk door werkgevers, vooral in het licht van de aanhoudende krapte op de arbeidsmarkt. "De traditionele benadering van het simpelweg toevoegen van 'poppetjes' aan het personeelsbestand moet worden herzien ten gunste van een meer holistische kijk op de rol en bijdragen van werknemers binnen de organisatie," zegt Megens.

Ze adviseert ook om niet star vast te houden aan traditionele functiebeschrijvingen, maar flexibeler te zijn in hoe rollen en verantwoordelijkheden worden gedefinieerd. Dit geeft werknemers de kans om zich te ontwikkelen en nieuwe vaardigheden te leren, wat hen op lange termijn betrokken en gemotiveerd houdt.

"Belangrijk hierbij is de vraag of bepaald werk überhaupt nodig is. Door te evalueren of taken wellicht overbodig zijn of efficiënter kunnen, kunnen bedrijven kosten besparen en de werklust van hun werknemers verlichten."

Anne Megens onderstreept het belang van investeren in het personeel, niet alleen door training en ontwikkelingsmogelijkheden te bieden, maar ook door te zorgen voor een werkomgeving die leuk, uitdagend en minder belastend is.

"We moeten tot een collectieve benadering onder werkgevers komen om samen te denken over hoe en waarvoor we personeel willen inzetten. Dit zou kunnen leiden tot meer samenwerking en het delen van bronnen tussen bedrijven, wat de sector als geheel ten goede kan komen."

In plaats daarvan streven ze naar een actieve rol in het bepalen van de strategie van een organisatie, ongeacht hun positie. Dit geldt zowel voor hoogopgeleiden als voor vakmensen zoals automonteurs.

Megens wijst ook op een wijdverbreid probleem binnen veel sectoren waar werknemers wel worden aange-trokken, maar ook snel weer vertrekken. "Dat ligt aan een gebrek aan autonomie en een te strikte hiërarchie," verklaart ze. Dit probleem speelt ook een rol bij specifieke groepen, zoals vrouwen in de zorg, waar rigide arbeidstijden en een gebrek aan bespreekbaarheid over werkomstandigheden leiden tot hoge uitstroom.

"Als je deze aspecten niet verandert, dan heb je het nakijken," waarschuwt Megens. Ze adviseert werkgevers om hun organisatiecultuur en -structuur fundamenteel te herzien. Dit omvat het aanbieden van meer flexibele werkarrangementen, het verminderen van onnodige hiërarchische lagen en het versterken van de autonomie van werknemers.

Welke technologische innovaties ziet u als meest kritiek voor werkgevers om te integreren in de komende jaren? Hoe kunnen zij zorgen dat hun werknemers uitgerust zijn om deze technologieën effectief te gebruiken?

"Er zijn heel veel technologieën die we kunnen gebruiken: digitalisering, automatisering en AI," stelt Anne Megens. Ze merkt echter op dat hoewel deze technologieën alomtegenwoordig zijn, het huidige gebruik ervan niet leidt tot de verwachte stijging in arbeidsproductiviteit. "We hebben geleerd dat we niet altijd fysiek hoeven te vergaderen en ook niet altijd fysiek op het werk hoeven te zijn. Dat zou tijd moeten schelen en moeten leiden tot productiviteitswinst. Dat zien we echter niet terug in de cijfers," legt Megens uit.

De kloof tussen de beschikbaarheid van technologie en het daadwerkelijke nut ervan wijst volgens Megens op een significant probleem: veel werknemers missen de basisvaardigheden om deze technologieën efficiënt te gebruiken. "Er is nog altijd veel 'laaggeletterdheid' als het gaat om technologie. Het begint al met een simpel programma als PowerPoint. Wie heeft er ooit echt les in gehad?" vraagt ze.

Megens benadrukt dat om deze technologieën effectief te integreren, werkgevers niet alleen moeten investeren in de technologie zelf, maar ook in de training en educatie van hun personeel. "Als we aandacht hebben voor de sociale kant van technologie, de implementatie ervan, dan gaat technologie pas echt voor ons werken."

Hoe kunnen werkgevers hun maatschappelijke verantwoordelijkheid nemen in het licht van ecologische en sociale uitdagingen? Welke concrete stappen kunnen zij zetten om hun bedrijfsvoering duurzamer te maken?

"Door de krapte zijn de werkgevers vooral bezig met imago. Maar duurzaamheid wordt echt steeds belangrijker," stelt Anne Megens. Ze benadrukt dat duurzaamheid steeds vaker wordt opgenomen in collectieve arbeidsovereenkomsten (CAO's). "Dit heeft niet alleen met de krapte op de arbeidsmarkt te maken. We moeten gewoon met z'n allen duurzamer worden, door windmolens te plaatsen, elektrisch te rijden en duurzaam te ondernemen; het moet congruent zijn."

Anne Megens wijst ook op de sociale impact van bedrijfsvoering, een onderwerp dat steeds meer aandacht krijgt. "Er is gelukkig een debat op gang gekomen over welke impact bedrijven maken op de omgeving, wat te doen met buitenlandse werknemers en de krapte op de woningmarkt," legt ze uit. Het is een integraal vraagstuk geworden. Dat is heel goed, maar het maakt het ook erg lastig. Het zijn nogal keuzes. We moeten de discussie voeren, maar het is echt niet simpel op te lossen," concludeert Megens.

Ze adviseert werkgevers om deze uitdagingen aan te gaan door niet alleen beleid te implementeren dat de ecologische voetafdruk vermindert, maar ook door actief bij te dragen aan sociale kwesties die hun werknemers en gemeenschappen direct beïnvloeden.

Gezien de aandacht voor de transitie van de arbeidsmarkt vergelijkbaar is met die van de energietransitie, welke beleidswijzigingen of -initiatieven zou u aanbevelen om deze transitie te ondersteunen?

Anne Megens benadrukt de noodzaak van een gecoördineerde aanpak tussen overheid en bedrijfsleven bij de transitie van de arbeidsmarkt. "Bedrijven kunnen deze uitdaging niet alleen aan. Er moet een duidelijk beleid komen dat bepaalt wat we stimuleren en wat niet," stelt ze. Ze uit haar verbazing over het gebrek aan prioriteit voor arbeidsmarktproblemen in politieke agenda's. "Het ontbreken van dit thema in zowel oude als nieuwe regeerakkoorden verbaast en ergert me," zegt Megens.

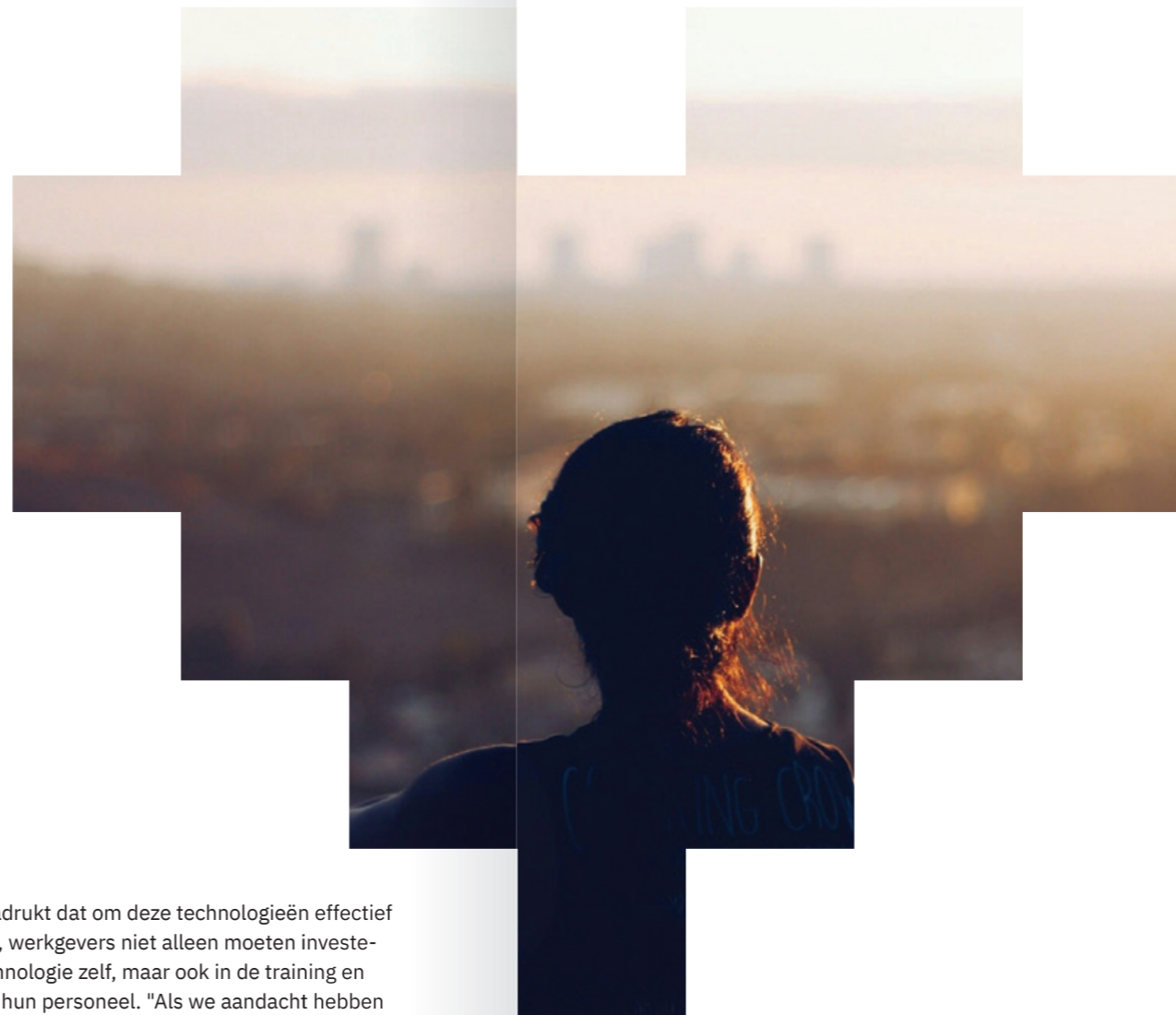
Volgens haar is een robuuste arbeidsmarkt cruciaal voor het succes van alle maatschappelijke transitieën. "Zonder een gezonde arbeidsmarkt zijn geen transitieën mogelijk," legt ze uit. Ze suggereert dat het werk aantrekkelijker gemaakt moet worden en pleit voor specifieke regelingen voor sectoren waar een dringende behoefte is aan vakkrachten.

Megens adviseert de overheid proactief beleid te ontwikkelen dat zowel de behoeften van de arbeidsmarkt adresseert als breder maatschappelijke doelen ondersteunt. Dit beleid zou gericht moeten zijn op het bevorderen van sectoren die cruciaal zijn voor de economische en ecologische transitieën en zou werknemers moeten helpen zich aan te passen aan de snel veranderende economische omstandigheden.

Hoe kunnen werkgevers effectief beleid en praktijken implementeren die diversiteit en inclusie bevorderen?

Anne Megens benadrukt de fundamentele uitdagingen in de huidige aanpak van diversiteit en inclusie binnen bedrijven. "Hierin zijn we als mensen behoorlijk onbewust onbekwaam. Werkgevers zijn ook mensen en het begint bij de werving en selectie," stelt ze. Megens wijst op een veelvoorkomende fout: het zoeken naar klonen van onszelf, wat leidt tot homogeniteit in plaats van diversiteit.

Ze benadrukt het belang van een inclusieve werkcultuur: "Zolang we geen aandacht geven aan een warm welkom voor iedereen op de werkvloer, gaan de bedrijven leeglopen. Dit houdt in



dat alle werknemers, ongeacht hun achtergrond, zich welkom en gewaardeerd moeten voelen.”

Anne Megens pleit ook voor het systematisch voeren van exit-gesprekken, een praktijk die nog niet wijdverbreid is. "Het voeren van uitstroom-gesprekken zou standaard moeten worden," zegt ze. Deze gesprekken kunnen waardevolle inzichten bieden in de redenen waarom werknemers vertrekken, wat weer kan helpen om het beleid te verbeteren en retentie te verhogen.

Verder kritiseert ze het denken in doelgroepen, wat volgens haar inherent exclusief is. "Dat speelt overal en dat denken moeten we veranderen. Door dit denken te doorbreken, kunnen werkgevers een meer inclusieve en diverse werkomgeving creëren die beter reflecteert de samenleving.”

Welke rol zien werkgevers voor zichzelf in het vormgeven van onderwijsprogramma's die beter aansluiten bij de behoeften van de industrie?

Anne Megens belicht de discrepantie tussen de snelheid van veranderingen in het bedrijfsleven, het onderwijs, en de generatie jongeren. "Ik denk dat het bedrijfsleven sneller gaat dan het onderwijs. En dat jongeren weer sneller zijn dan het bedrijfsleven. Daar zit een enorm gevaar," stelt ze. "Deze mismatch kan leiden tot onderwijsprogramma's die niet adequaat voorbereiden op de huidige arbeidsmarkt.”

Ze identificeert twee fundamenteel verschillende benaderingen van onderwijs met betrekking tot de arbeidsmarkt: "Hoe krijg je les op school: 1. Niks te maken met de arbeidsmarkt 2. Vanuit de vragen van de arbeidsmarkt.”

Anne Megens pleit voor een benadering waarbij onderwijs meer wordt verbonden met de actuele behoeften van de arbeidsmarkt. "Mijn voorstel zou zijn bedrijven meer het onderwijs in te brengen." Ze ziet een essentiële rol voor werkgevers om actief deel te nemen aan het vormgeven van onderwijsprogramma's, wat kan helpen om de relevantie en toepasbaarheid van het curriculum te verhogen.

Daarnaast benadrukt ze het belang van toegang tot praktische ervaringen zoals stages. "Het is nog steeds lastig om ervaring binnen bedrijven op te doen. Werkgevers kunnen bijdragen door meer stageplaatsen en leer-werkplekken aan te bieden, wat niet alleen studenten helpt om praktische ervaring op te doen, maar ook bedrijven in staat stelt om toekomstige talenten vroegtijdig te cultiveren en aan zich te binden.”

Hoe heeft uw eigen benadering van werkgeverschap zich ontwikkeld in de loop van uw carrière en specifiek in de huidige rol binnen AWWN?

Anne Megens ziet leiderschap als een cruciaal element in haar benadering van werkgeverschap. "Leiderschap is de sleutel in alle vraagstukken," stelt Megens. "Belangrijk is dat je de horizon laat zien: wat doen we wel en wat doen we niet.”

Verder verduidelijkt Megens dat effectief leiderschap meer inhoudt dan alleen het sturen op taken en resultaten. "Nog belangrijker is dat je de mensen ziet," zegt ze. Dit houdt in dat het bieden van ondersteuning en het erkennen van individuele bijdragen van werknemers essentieel zijn. "Je hoeft ze niet te vertellen wat ze moeten doen, maar een steuntje in de rug geven is cruciaal.”

"Ik wil nogmaals benadrukken dat een expert niet vanzelfsprekend een goede leider is. Goede leiders zijn in staat om zowel de organisatorische doelen duidelijk te communiceren als een ondersteunende en motiverende omgeving te creëren waarin werknemers zich gewaardeerd voelen en waarin hun ontwikkeling wordt gestimuleerd.”

Anne Megens maakt zich hard voor een mensgericht arbeidsmarktbeleid

Anne Megens is momenteel directeur Beleid & Advies bij AWWN, waar zij een sleutelrol speelt in het vormgeven van progressief arbeidsmarktbeleid in Nederland. Haar expertise strekt zich uit over diverse kerngebieden zoals duurzaamheid in de werkomgeving, de integratie van een leven lang ontwikkelen en de invloed van technologische ontwikkelingen zoals AI op de arbeidsproductiviteit.

Megens benadrukt het belang van adaptieve beleidsvorming die reageert op veranderende werknemersbehoeften, zoals de verschuiving van traditionele statussymbolen naar waarden als autonomie en persoonlijke ontwikkeling.

Voor AWWN, en eerder bij het SER, heeft zij zich ingezet om de brug te slaan tussen theoretisch beleid en de praktische uitvoering daarvan op de werkvloer, met een focus op inclusiviteit en toekomstgerichte arbeidsstrategieën.

Haar leiderschap is gericht op het creëren van een meer flexibele en duurzame arbeidsmarkt die zowel de sociale als economische uitdagingen van de moderne tijd aangaat.



Een blik op regionaal succes, productiviteitsgroei, innovatie en brede welvaart

Zo bouwen regio's aan de toekomst



In een tijdperk waarin maatschappelijke en economische uitdagingen elkaar razendsnel opvolgen, vraagt leiderschap meer dan ooit om visie, samenwerking en maatwerk. Floris Jan Sander, econoom bij de Rabobank, schetst in dit artikel een helder beeld van de rol die regio's, innovatie en mensgericht denken spelen in het waarborgen van brede welvaart. Waarom zijn Amsterdam en Eindhoven economische groeiregio's? Hoe belangrijk zijn factoren als innovatie en onderwijs hierbij? En wat betekent het om in een tijdperk van verandering inclusieve keuzes te maken?

Regionaal maatwerk is essentieel om te zorgen dat economische ontwikkeling en brede welvaart niet stagneren. Hoewel Nederland als geheel een transitie doormaakt naar een duurzame en circulaire economie, verschilt de aard van de uitdagingen per regio aanzienlijk. Dit vraagt om gerichte oplossingen die rekening houden met lokale omstandigheden en economische structuren.

"Elke regio heeft zijn eigen economische dynamiek en uitdagingen," zegt Floris Jan Sander, econoom bij de Rabobank. "Wat werkt in Amsterdam, zal niet per se effectief zijn in Zuidwest-Friesland. Het is daarom belangrijk om te kijken naar de specifieke behoeften van een regio."

Regionaal maatwerk is daarmee niet alleen een antwoord op uiteenlopende uitdagingen, maar ook een kans om Nederland als geheel sterker, inclusiever en duurzamer te maken.

Sander: "In de afgelopen jaren is er een verschuiving zichtbaar bij beleidsmakers, die nu verder kijken dan alleen economische groei. Zaken als veiligheid, milieu en sociale contacten worden ook steeds meer

als onderdeel gezien van onze welvaart. Deze benadering wordt ook wel brede welvaart genoemd. Ook bedrijven spelen hierin een belangrijke rol, omdat zij kunnen bijdragen aan brede welvaart door duurzamer en inclusiever te ondernemen, of door innovaties te ontwikkelen met een maatschappelijk doel." Zo is Amsterdam economisch zeer succesvol en kent het een grote groei. Toch gaat deze economische voorspoed niet hand in hand met een verbetering van de brede welvaart, wat daar een significant aandachtspunt vormt.

Belang van productiviteitsgroei

De productiviteitsgroei in Nederland is van cruciaal belang om zowel de economische veerkracht als de internationale concurrentiepositie te waarborgen. Dit is om meerdere redenen essentieel. Ten eerste heeft Nederland te maken met een vergrijzende bevolking, waardoor het aantal werkenden in verhouding tot het aantal niet-werkenden afneemt. "De vergrijzing zet onze economie onder druk," legt Sander uit. "We hebben minder werkenden, en dat betekent dat we efficiënter moeten worden. Productiviteitsgroei is daarvoor de sleutel."



Het gaat niet alleen om cijfers, maar om kansen en een betere levensstandaard voor iedereen.

Floris Jan Sander

Ten tweede is productiviteitsgroei onlosmakelijk verbonden met het behouden van een sterke internationale concurrentiepositie. Het vermogen van Nederland om te blijven concurreren op het wereldtoneel hangt af van de mate waarin bedrijven in staat zijn om te innoveren, processen te optimaliseren en nieuwe marktkansen te benutten. "Zaken als productinnovatie en procesoptimalisatie kunnen bijdragen aan productiviteitsgroei," stelt Sander. "Ze zijn absoluut noodzakelijk om internationaal relevant te blijven."

Tot slot heeft productiviteitsgroei directe implicaties voor de economische welvaart van mensen. "We moeten niet vergeten dat productiviteitsgroei uiteindelijk impact heeft op de welvaart van mensen," zegt Sander. "Het gaat niet alleen om cijfers, maar om kansen en een betere levensstandaard voor iedereen."

Hoe ontstaat regionaal succes?

Het succes van regio's zoals Eindhoven en Amsterdam is geen toeval, maar een zorgvuldig samenspel van visie, leiderschap en samenwerking.

"Eindhoven is een voorbeeld van hoe samenwerking en visie een regio naar een hoger niveau kan tillen," legt Sander uit. "Eindhoven heeft niet alleen een sterke economische basis, maar ook een duidelijke missie en de governance om die te realiseren."

Eindhoven heeft zichzelf doelbewust gepositioneerd als broedplaats voor technologische innovatie. Door in te zetten op sleuteltechnologieën zoals kunstmatige intelligentie en duurzame energie, en via gerichte investeringen in een ecosysteem waarin bedrijven, universiteiten en startups samenwerken, is de regio uitgegroeid tot een hightech-hub van internationale allure. De High Tech Campus in Eindhoven is hiervan het levende

bewijs: een plek waar innovatie en samenwerking hand in hand gaan en waar de gedeelde visie van de regio tastbaar wordt.

Amsterdam heeft zich ontwikkeld tot een belangrijk wereldwijd communicatieknooppunt, met een sterke focus op digitale connectiviteit. De stad dankt haar prominente positie grotendeels aan de Amsterdam Internet Exchange (AMS-IX), een van de grootste internetknooppunten ter wereld. AMS-IX faciliteert de uitwisseling van internetverkeer tussen netwerken en versterkt de digitale economie van Amsterdam.

Door strategische investeringen in digitale infrastructuur en samenwerkingen met lokale en internationale partijen heeft Amsterdam haar geografische voordelen optimaal benut. Dit heeft de stad een leidende rol gegeven in de mondiale digitale economie, waarbij AMS-IX een solide basis biedt voor verdere economische groei en innovatie.

Innovatie

Onderzoek laat zien dat innovatie een belangrijkste drijver is voor productiviteitsgroei. Innovatie ontstaat echter zelden in isolatie; het is het resultaat van samenwerking, met name binnen het triple helix-model.

"Innovatie is een teaminspanning," zegt Sander. "Het triple helix-model laat zien dat wanneer overheden, bedrijven en kennisinstellingen samenwerken, er ongelooflijke resultaten mogelijk zijn."

Daarnaast verschuift de dynamiek van innovatie steeds meer van binnen bedrijven naar samenwerking tussen bedrijven of binnen ketens. Bedrijven die openstaan voor ketensamenwerking, waarbij kennisdeling en gezamenlijke productontwikkeling centraal staan, hebben een groter vermogen om grensverleggende innovaties te realiseren.

Wat is productiviteit en hoe meten we het?

Productiviteit meet hoe efficiënt productie-inputs, zoals arbeid en kapitaal, worden ingezet om een bepaald outputniveau te realiseren (Rabobank, 2024).

De ontwikkeling van arbeidsproductiviteit wordt bepaald door de groei van de toegevoegde waarde te vergelijken met de ontwikkeling van de werkgelegenheid. Als een regio een daling in werkgelegenheid ervaart maar de toegevoegde waarde gelijk blijft of stijgt, neemt de productiviteit toe. Groeit de werkgelegenheid sneller dan de toegevoegde waarde, dan daalt of stagneert de productiviteit.

De sectorsamenstelling van een regio heeft een grote invloed op de arbeidsproductiviteit. Kapitaalintensieve sectoren, zoals de chemische industrie, hebben over

het algemeen een hogere productiviteit omdat ze relatief weinig werkgelegenheid bieden in verhouding tot de toegevoegde waarde. Arbeidsintensieve sectoren, zoals de horeca, hebben juist een lagere productiviteit vanwege de grote werkgelegenheid in verhouding tot de toegevoegde waarde.

De productiviteit verschilt sterk tussen Nederlandse regio's. Groot-Amsterdam heeft de hoogste productiviteit, terwijl Zuidwest-Friesland de laagste kent; een verschil van 80 procent. Andere regio's met hoge productiviteit zijn onder meer Utrecht, Groot-Rijnmond, Brainport Eindhoven en Zuid-Limburg. Deze regio's hebben vaak een sterke aanwezigheid van productieve sectoren zoals industrie en ICT, die bijdragen aan hun economische prestaties (Rabobank, 2024).

"We zien steeds meer dat innovatie niet binnen, maar tussen bedrijven plaatsvindt," legt Sander uit. "Ketensamenwerking is een cruciale pijler voor toekomstige economische groei."

Rol onderwijs

Onderwijsinstellingen spelen een cruciale rol in het voorbereiden van mensen op een arbeidsmarkt die steeds meer gedreven wordt door regionale behoeften en mondiale concurrentie. Generieke opleidingen gericht op een nationaal niveau schieten tekort in een wereld waarin regionale economieën specifieke expertise vereisen om competitief te blijven.

Het onderwijs moet daarom afgestemd worden op de unieke behoeften van de lokale economie, waarbij bedrijven, overheden en onderwijsinstellingen intensief samenwerken. Alleen door deze regionale focus kunnen regio's een blijvende rol spelen op het wereldtoneel.

"Regio's zijn erbij gebaat als de opleidingen van onderwijsinstellingen aansluiten op de behoeften van bedrijven in de regio" zegt Sander. "Dit kan al in een vroeg stadium door middel van stages of studieopdrachten. Zo laat je jong talent kennismaken met de regionale bedrijven."

Daarnaast moet het onderwijs een leidende rol nemen in het omarmen en toepassen van digitalisering. Met de vergrijzing en een krimpende beroepsbevolking is het noodzakelijk om met minder mensen meer te bereiken. Digitalisering biedt hier niet alleen oplossingen voor automatisering en procesoptimalisatie, maar ook voor innovatie in bedrijfsvoering en productontwikkeling. Een toekomstige arbeidsmarkt vereist een perfecte balans tussen menselijke en digitale inzet.

"Digitalisering heeft ook een effect op de arbeidsmarkt," legt Sander uit. "Digitalisering en automatisering vraagt soms om andere vaardigheden van werknemers. Onderwijsinstellingen spelen een belangrijke rol bij hoe we mensen opleiden en voorbereiden op de arbeidsmarkt van morgen."

Mensgerichte benadering

In een wereld die steeds onvoorspelbaarder en veranderlijker wordt, verschuift de focus van organisaties naar de mens. Waar in een maakbare wereld de nadruk lag op harde sturing en controlemechanismen, vraagt de huidige volatiele omgeving om een mensgerichte aanpak.

In stabiele tijden bevinden risico's zich vaak aan de onderkant, waardoor aansturing via harde controles, zoals procedures en regels, effectief is. Echter, in een dynamische en onzekere wereld liggen de risico's aan de bovenkant, wat een nadruk op zachte sturingselementen, zoals gedeelde waarden en ambities, vereist.

Leiders die deze paradigmaverschuiving niet herkennen en hun managementstijl niet aanpassen, lopen het risico achter te blijven in de strijd om talent. Zoals transitiedeskundige Jan Rotmans stelt: "We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in een verandering van tijdperk." Dit impliceert dat traditionele structuren en denkwijzen plaats moeten maken voor flexibele en mensgerichte benaderingen.

Inclusief en divers denken is hierbij een must. Voorkeuren of vooroordelen zijn niet gewenst; ze zijn in strijd met zowel economische groei als brede welvaart, waardoor regio's langzaam kunnen afglijden en spookgebieden worden.

"Inclusiviteit en duurzaamheid zijn geen luxe, maar een noodzaak," benadrukt Sander. "Enerzijds zorgt wetgeving ervoor dat bedrijven actie moeten ondernemen op deze thema's, maar anderzijds biedt het ook kansen. Bedrijven kunnen bijvoorbeeld nieuwe markten aanboren en profiteren van de mogelijkheden die ontstaan door de veranderende regelgeving."

EFFECTIEF AAN DE SLAG MET DIGITALISERING

Digitalisering in het funderend onderwijs is een uitdaging vol valkuilen. Te vaak zien we één of meerdere leraren/docenten die binnen een school als voorlopers bezig zijn met digitalisering. Geïnspireerd door voorbeelden in diverse vakbladen of een bezoek aan de NOT.

Het zijn vaak losse initiatieven die afhankelijk zijn van een persoon. Het is niet geborgd binnen de visie van de school en zit nog niet in de haarvaten van het team. Vanwege het ontbreken van een heldere visie en een integrale aanpak die alle onderdelen van de organisatie raakt, blijven digitale initiatieven niet meer dan losse puzzelstukjes.

Waarom het niet langer zo kan

We leven in een tijd waarin technologie onze hele samenleving doordringt. De afgelopen decennia waren al ingrijpend. Maar als we de deskundigen mogen geloven vallen de ontwikkelingen tot nu toe in het niet bij wat er aan zit te komen. Kunstmatige intelligentie en robotisering zullen naar verwachting de arbeidsmarkt volledig veranderen. Leerlingen die niet digitaal geletterdheid zijn hebben het nu al moeilijk. In de nabije toekomst zijn ze kansloos. Digitale geletterdheid is geen bijzaak; het is de basis.

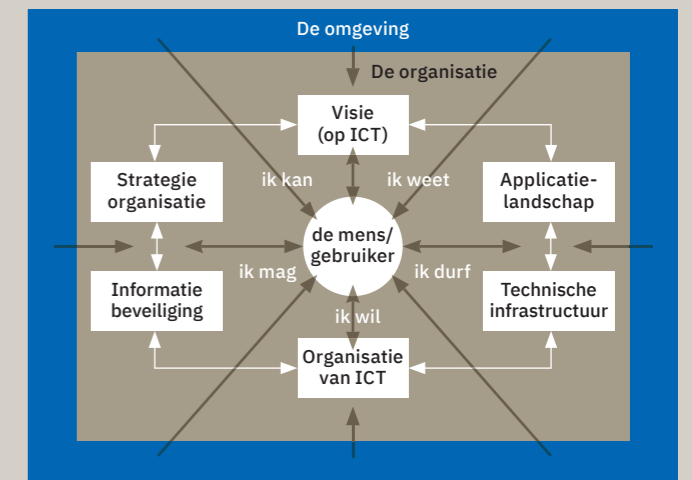
Voor scholen zelf biedt digitalisering natuurlijk ook enorme kansen. Van een efficiëntere administratie tot gedifferentieerd leren en betere resultaten door data-analyse. Maar het echte potentieel van technologie komt pas tot uiting als het wordt ingezet met een groter doel voor ogen; beter onderwijs. Onze jeugd opleiden en klaarstomen voor de maatschappij van de toekomst.

Voorwaarden voor succes

Om op langere termijn succesvol aan de slag te kunnen met digitalisering en digitale geletterdheid moet op meerdere borden tegelijk worden geschaakt. Om te beginnen is een heldere visie op ICT en het werken aan digitalisering en digitale geletterdheid nodig. Dat is het beginpunt. Een visie waarin de inzet van ICT verbonden wordt met onderwijskundige en organisatorische doelen.

Belangrijk is dat de visie door het team gedeeld wordt en dat iedere medewerker conform het 7 in balans-model in onderstaande figuur "weet, wil kan, mag en durft". Digitalisering is

in de kern een veranderproces waarin de mens een cruciale factor speelt. Als de medewerkers niet weten, willen, mogen, kunnen en durven kun je oneindig investeren in hardware en software, maar zal digitalisering uiteindelijk nooit van de grond komen. Een visie die kan rekenen op draagvlak van het personeel en investeren in kennis en kunde van de medewerkers zijn dan ook cruciaal.



De te plegen investeringen in hard en software dienen altijd te zijn afgestemd op de visie en de achterliggende onderwijskundige en organisatorische doelstellingen. Zodat de gewenste onderwijskundige ontwikkeling leidend wordt en niet de technologische ontwikkelingen. Tot slot dient uiteraard de beveiliging niet uit het oog te worden verloren. Met de toename van de inzet van ICT nemen ook de beveiligingsrisico's toe. Gegeven de kwetsbaarheid van de doelgroep moeten deze risico's adequaat worden afgedekt.

Werk aan de winkel

Hoewel de middelen aanwezig zijn, bleek uit een recent onderzoek onder middelbare scholieren dat de inzet van ICT in de lessen - en in het verlengde daarvan de digitale geletterdheid van leerlingen - in Nederland significant achterblijft bij ons omringende landen. Werk aan de winkel dus. Laten we samen bouwen aan een onderwijssector die klaar is voor morgen. Een sector waarin digitalisering niet slechts een hulpmiddel is, maar een katalysator voor beter, inclusiever en inspirerender onderwijs.

Focus op kwaliteit in producten, werk en leven

Hoe we onze toekomst realistisch veiligstellen

Paul Schenderling is een econoom en auteur die zich richt op de integratie van economie, duurzaamheid en sociale vraagstukken. In zijn werk en publicaties, waaronder zijn boek 'Er is leven na de groei', pleit hij voor een verschuiving van kwantitatieve naar kwalitatieve groei, gericht op welzijn en ecologische balans. Schenderling biedt diepgaande inzichten in de noodzakelijke veranderingen die Nederland moet doorvoeren om binnen de ecologische grenzen van de aarde te functioneren. In dit interview bespreekt hij de stappen, uitdagingen en kansen op weg naar een duurzame toekomst voor Nederland.

In een tijd waarin de wereldwijde gemeenschap geconfronteerd wordt met ecologische beperkingen die nooit eerder zo duidelijk waren, biedt Schenderling inzichtelijke perspectieven op de uitdagingen en kansen voor Nederland. Hij benadrukt hoe Nederland op een aantal kritieke punten onevenredig bijdraagt aan de uitputting van de aardse hulpbronnen. Hij identificeert vijf hoofdoorzaken die de draagkracht van de aarde overschrijden, van de emissies van broeikasgassen tot het niet-duurzaam gebruik van land en water.

In ons gesprek onderstreept hij dat een radicale transformatie binnen de Nederlandse samenleving en economie noodzakelijk is om binnen de ecologische grenzen van onze planeet te leven. Schenderling legt uit hoe Nederland zich kan heroriënteren naar een model dat ecologische verantwoordelijkheid integreert in alle facetten van het nationale beleid, met de nadruk op het behoud van de negen cruciale ecosystemen die hij beschrijft als de 'dragers van de aarde'. Door deze ecosystemen te beschermen, zouden we niet alleen bijdragen aan het wereldwijde herstel maar ook een duurzamere toekomst voor ons land waarborgen.

Zo'n aanpak vraagt om ingrijpende wijzigingen, waarbij economische, sociale en politieke dimensies samenkomen in een strategie die zowel realistisch als revolutionair is. In dit artikel zullen we dieper ingaan op de implicaties van deze transformatie en onderzoeken hoe Nederland de principes van duurzaamheid kan verankeren in zijn kern van opereren.

Gezien de uitdagingen en kansen van 2024, welke specifieke eerste stappen zijn noodzakelijk om de transitie naar een duurzame economie te initiëren?

"Kansen zijn er volop. Het is essentieel om volledig in te zetten op de verbetering van de kwaliteit van producten, banen en het leven zelf. Tot nu toe hebben we ons vooral gericht op kwantitatieve groei – meer producten, meer banen en een hogere levensstandaard – wat heeft geleid tot het uit de hand lopen van de vijf belangrijkste oorzaken van de ecologische bedreigingen van onze aarde. Dit moet veranderen.

We moeten ons richten op een kwalitatieve benadering. Dit betekent het verbeteren van de duurzaamheid en

Ecosystemen zijn essentieel voor het leven op aarde



Stratosfeer



Atmosfeer



Klimaat



Biodiversiteit



Landgebruik



Bodemkwaliteit



Afbraak van gifstoffen



Zuurgraad oceanen



Zoetwatercyclus

levensduur van producten, het creëren van zinvolle en duurzame banen en het bevorderen van een levensstijl die minder belastend is voor het milieu. Het draait om het verhogen van de productkwaliteit in plaats van simpelweg de hoeveelheid te verhogen.

Daarnaast zien we dat de industrie niet alleen voor ecologische bedreigingen zorgt, maar dat ook geopolitieke ontwikkelingen om drastische keuzes en koerswijzigingen vragen. We moeten strategische beslissingen nemen om onze afhankelijkheid van niet-duurzame bronnen te verminderen en ons voor te bereiden op een toekomst waarin duurzaamheid centraal staat. Dit vereist samenwerking tussen overheden, bedrijven en de samenleving om deze transitie mogelijk te maken."

Hoe moet de Nederlandse industriepolitiek worden aangepast om de huidige krapte op de arbeidsmarkt aan te pakken en tegelijkertijd duurzame economische groei te bevorderen? Welke innovaties of technologieën zouden hierin een sleutelrol kunnen spelen?

"De koek raakt langzaam op. Daarom moeten we zeker over onze industriepolitiek gaan nadenken. Het is noodzakelijk om zowel de arbeidsmarkt- als milieustandaarden te herijken. Sectoren die momenteel onder kostprijs produceren, zouden moeten stoppen of hun productie radicaal moeten omvormen om duurzamer te worden. Dit is een aanzienlijke uitdaging voor organisaties en fungeert als een stok achter de deur.

Echter, om deze transitie haalbaar te maken, moeten we ook een wortel bieden. Dit kan door regionale clusters te ondersteunen bij het bedenken en implementeren van nieuwe businessmodellen. Bovendien is het cruciaal om bedrijven te helpen arbeidsbesparende technieken in te zetten. Innovaties zoals automatisering, kunstmatige intelligentie en duurzame productietechnologieën kunnen hierin een sleutelrol spelen."

Gezien het risico van de Jevons-paradox, waarbij efficiëntieverhogingen vaak leiden tot een verhoogde totale consumptie van hulpbronnen, welke strategieën ziet u als effectief om dit tegen te gaan binnen het kader van Nederlandse duurzaamheidsinitiatieven?

"Uit studies blijkt dat efficiëntie- en materiaalwinsten vaak teniet worden gedaan door meer consumptie, een fenomeen dat bekend staat als de Jevons-paradox. Om dit tegen te gaan, moeten we verder kijken dan alleen efficiëntieverhogingen. Het verhogen van arbeidsmarkt- en milieustandaarden kan tijdelijk helpen, maar een duurzame oplossing vereist structurele veranderingen.

Een effectieve strategie is het vaststellen van quota, vergelijkbaar met die voor broeikasgasemissies, maar dan ook voor land-, water- en materiaalgebruik. Deze quota kunnen helpen om een absoluut plafond te stellen aan het gebruik van hulpbronnen, waardoor overconsumptie wordt voorkomen.

Daarnaast is een belangrijke en gewenste transitie het realiseren van de droom van John Maynard Keynes, die pleitte voor het omzetten van productiviteitsverhogingen in meer vrije tijd in plaats van meer consumptie. Door meer vrije tijd te creëren, kunnen we de balans tussen werk en leven verbeteren en de ecologische voetafdruk van onze samenleving verkleinen. Deze oplossingsrichting komt na de piek van de vergrijzing in 2040 in zicht."

Hoe zal de arbeidsmarkt zich naar verwachting ontwikkelen als gevolg van de economische veranderingen die u voorstelt? Wat zijn de implicaties voor werkzekerheid en de opkomst van nieuwe beroepssectoren?

"Stel dat we de volledige beweging van dematerialisatie doormaken. Dit houdt in dat we meer tijd gaan besteden aan de ontwerp- en terugwinfase van producten, zowel vóór als na de productieprocessen. Er zal een herorganisatie van waardeketens plaatsvinden, en dit is geen gemakkelijke opgave. We hebben dit al gezien bij de sluiting van de kolenmijnen, waar het economische aanbod niet was aangepast aan de nieuwe situatie, wat resulteerde in aanzienlijk banenverlies.



Er zal een verschuiving plaatsvinden naar sectoren die zich richten op duurzame productie en recycling.

Paul Schenderling

Om dergelijke negatieve gevolgen te vermijden, moeten we bedrijven voorzichtig naar een nieuwe economie laten bewegen. Dit vereist een duidelijke visie op het toekomstbeeld van verschillende sectoren, zodat bedrijven zich hierop kunnen voorbereiden en voorsorteren. Hoewel dit politiek een moeilijke zaak is, zal de politiek toch een besluit moeten nemen en een duidelijke richting moeten geven.

De implicaties voor de arbeidsmarkt zijn significant. Er zal een verschuiving plaatsvinden naar sectoren die zich richten op duurzame productie en recycling. Nieuwe beroepen zullen ontstaan in gebieden zoals circulair ontwerp, duurzame technologieën en materiaalverwerking. Dit biedt niet alleen kansen voor nieuwe werkgelegenheid, maar ook voor het verbeteren van werkzekerheid door banen te creëren die aansluiten bij de behoeften van een duurzame economie."

Welke veranderingen zijn nodig in het onderwijssysteem om studenten adequaat voor te bereiden op een economie die gericht is op duurzaamheid in plaats van op groei? Welke competenties en kennisgebieden moeten worden benadrukt?

"Om studenten adequaat voor te bereiden op een economie die gericht is op duurzaamheid in plaats van op groei, zijn aanzienlijke veranderingen in het onderwijssysteem noodzakelijk. Het zou ideaal zijn als er steeds meer leerwerkomgevingen ontstaan die de nieuwe, toekomstbestendige economie als vertrekpunt nemen. In deze omgevingen zouden complexe problemen, ook wel 'wicked problems', en open uitdagingen centraal moeten staan. Dit biedt studenten de kans om te werken aan echte, actuele vraagstukken die duurzaamheid bevorderen.

Oorzaken die bijdragen aan het overschrijden van de draagkracht van de aarde

1 Broeikasgasemissies

De toename van broeikasgassen in de atmosfeer, voornamelijk door het verbranden van fossiele brandstoffen en ontbossing, wat leidt tot klimaatverandering.

2 Watergebruik

Overmatig gebruik en vervuiling van zoetwaterbronnen door industrie, landbouw en stedelijke ontwikkeling, wat leidt tot watertekorten en aantasting van aquatische ecosystemen.

3 Landgebruik

Veranderingen in landgebruik, zoals de uitbreiding van stedelijke gebieden, landbouw en mijnbouw, die leiden tot habitatverlies, bodemdegradatie en verlies van biodiversiteit.

4 Uitputting van hulpbronnen

Overmatige exploitatie van natuurlijke hulpbronnen zoals mineralen, bossen en visbestanden, wat resulteert in de uitputting van deze essentiële materialen en ecosystemen.

5 Vervuiling

Introductie van giftige stoffen in het milieu door industriële activiteiten, landbouwchemicaliën, afvalstoffen en andere bronnen die de gezondheid van mens en milieu schaden.



Daarnaast moeten technische vaardigheden gecombineerd worden met 21e-eeuwse vaardigheden en ondernemersvaardigheden. Dit betekent dat het onderwijs zich moet richten op het ontwikkelen van kritisch denken, probleemoplossend vermogen, samenwerking en digitale geletterdheid. Aangezien businessmodellen voortdurend veranderen, worden ondernemersvaardigheden steeds crucialer. Studenten moeten leren hoe ze innovatief kunnen denken, duurzame bedrijfsstrategieën kunnen ontwikkelen en zich kunnen aanpassen aan een voortdurend veranderende markt.

Deze transformatie vraagt om een geïntegreerde aanpak, waarbij theorie en praktijk hand in hand gaan. Door samenwerking met bedrijven, non-profitorganisaties en overheden kunnen scholen en universiteiten leerwerk-omgevingen creëren die studenten voorbereiden op de uitdagingen en kansen van een duurzame toekomst."

Welke uitdagingen en kansen ziet u voor Nederlandse bedrijven in de overgang naar een duurzaam economisch model? Hoe kunnen bedrijven bijdragen aan en profiteren van deze transformatie?

"De overgang naar een duurzaam economisch model biedt zowel uitdagingen als kansen voor Nederlandse bedrijven. Een van de belangrijkste kansen is de focus op kwaliteit. Door meer nadruk te leggen op de kwaliteit van producten, kunnen bedrijven meer omzet per eenheid product genereren. Een kwaliteitsfocus geeft hen bovendien een onderscheidende positie op de markt. Dit betekent dat er minder marketingmiddelen nodig zijn om klanten aan te trekken, omdat kwaliteit zichzelf verkoopt.

Daarnaast biedt een focus op kwaliteit ook kansen voor meer servicegerichte activiteiten, zoals personalisatie, onderhoud en upgrading van producten. Dit kan leiden tot een langere levensduur van producten en een betere klanttevredenheid. Bovendien, als bedrijven zich richten op kwaliteit, zullen ze loyalere klanten krijgen. Loyale klanten zijn minder prijsgevoelig en blijven langer bij het bedrijf, wat bijdraagt aan een stabiele en duurzame omzetstroom.

Uitdagingen liggen voornamelijk in de noodzakelijke veranderingen in bedrijfsmodellen en productieprocessen.

Bedrijven moeten investeren in nieuwe technologieën en productiemethoden die minder belastend zijn voor het milieu. Dit vraagt om een aanzienlijke inzet van middelen en een bereidheid om te veranderen. Echter, bedrijven die deze transitie succesvol maken, zullen niet alleen bijdragen aan een duurzamere wereld, maar ook profiteren van een verbeterde marktpositie en een sterkere band met hun klanten."

Welke overheidsinterventies zijn essentieel om deze transitie te ondersteunen en te versnellen? Hoe kunnen beleidsmakers zorgen voor een eerlijke en inclusieve overgang?

"Naast de ecologische uitdagingen zijn er ook sociale en inclusieve uitdagingen die moeten worden aangepakt bij de transitie naar een duurzame economie. Een belangrijke hefboom voor overheden is het ondersteunen van bedrijven bij het omschakelen en opschalen van duurzame praktijken. Overheden kunnen bijvoorbeeld via bedrijven aan consumenten een bescheiden bijdrage vragen, bijvoorbeeld 1 procent van de verkoopprijs, en dit geld gebruiken om een fonds te creëren dat gericht is op het ontwikkelen en implementeren van nieuwe businessmodellen.

Daarnaast zou er een verschuiving moeten plaatsvinden van belasting op arbeid naar belasting op consumptie. Dit kan consumenten aanmoedigen om duurzamere keuzes te maken en bedrijven motiveren om duurzame producten te produceren.

Een andere cruciale maatregel is de uitbreiding van de producentenverantwoordelijkheid (UPV). Dit houdt in dat bedrijven verantwoordelijk blijven voor hun producten, zelfs nadat deze niet meer worden gebruikt. Hierdoor worden bedrijven gestimuleerd om producten te ontwerpen die langer meegaan, gemakkelijker te repareren zijn en aan het einde van hun levensduur eenvoudig gerecycled kunnen worden.

Tot slot moeten alle bedrijven de verantwoordelijkheid op zich nemen om reparatie aan te bieden voor hun producten. Dit zorgt niet alleen voor minder afval, maar ondersteunt ook een circulaire economie waarin producten en materialen zo lang mogelijk in gebruik blijven."

Wat zijn de verwachte sociale en culturele veranderingen als gevolg van het verplaatsen van de focus van economische groei naar duurzaamheid en welzijn?

"Er zijn drie belangrijke aspecten van de verwachte sociale en culturele veranderingen wanneer de focus verschuift van economische groei naar duurzaamheid en welzijn:

Genieten van kwalitatief goede producten: We zullen een culturele verschuiving zien waarin het normaal wordt om te genieten van kwalitatief hoogwaardige en duurzame producten. Mensen zullen meer waarde hechten aan de levensduur, reparatie en onderhoud van hun bezittingen, in plaats van het constant vervangen van goederen. Dit kan leiden tot een herwaardering van vakmanschap en ambachtelijke productie.

Verbetering van de kwaliteit van banen: De verschuiving naar duurzaamheid zal ook een positieve impact hebben op de kwaliteit van banen. Er zal een toename zijn in werkgelegenheid in sectoren die gericht zijn op duurzaamheid, zoals hernieuwbare energie, circulaire economie, en groene technologieën. Deze banen zullen niet alleen bijdragen aan ecologische duurzaamheid, maar ook zorgen voor betekenisvoller en bevredigender werk.

Meer vrije tijd en verbeterde levenskwaliteit: Als we productiviteitswinst in de toekomst omzetten in meer vrije tijd, kunnen we de kwaliteit van leven aanzienlijk verbeteren. Dit betekent dat mensen minder uren hoeven te werken, meer tijd hebben voor ontspanning, persoonlijke ontwikkeling en sociale activiteiten. Deze extra vrije tijd kan bijdragen aan een betere balans tussen werk en privéleven, wat uiteindelijk het welzijn en de algehele levenskwaliteit van individuen en gemeenschappen zal verhogen."

Kunt u een blik werpen op de belangrijkste stappen en hindernissen op de weg naar 2040, waar Nederland streeft naar leven binnen de draagkracht van de aarde? Hoe kunnen deze hindernissen worden overwonnen?

"Een belangrijke hindernis op de weg naar 2040 is het gebrek aan voorspelbaarheid in beleid. Momenteel zijn de exacte circulaire doelen van de overheid niet duidelijk, wat het voor bedrijven moeilijk maakt om te investeren in duurzame praktijken. Dit gebrek aan een duidelijke visie op de economie van de toekomst werkt zowel als een belemmering als een mogelijke oplossing.

Om deze hindernis te overwinnen, is het essentieel dat de overheid een duidelijke en consistente langetermijnvisie ontwikkelt en communiceert. Deze visie moet specifieke, meetbare doelen bevatten voor circulaire economie en duurzaamheid. Door te kiezen voor een duidelijke richting, kan de overheid duurzame ontwikkeling bevorderen en de investeringsbereidheid van bedrijven vergroten.

Naast deze beleidsmatige uitdagingen zijn er ook kansen om te focussen op kwaliteit. Door meer aandacht te besteden aan kwalitatief hoogwaardige producten, banen en levensstijl, kunnen we een positieve verandering teweegbrengen. Dit betekent bijvoorbeeld dat productiviteitswinsten kunnen worden omgezet in meer vrije tijd, wat de kwaliteit van leven zal verbeteren.

De weg naar 2040 vereist een gezamenlijke inspanning van overheden, bedrijven en de samenleving. Beleidsmakers moeten ervoor zorgen dat deze transitie eerlijk en inclusief is, zodat iedereen kan profiteren van de voordelen van een duurzame economie."



Hoe we onze toekomst realistisch veiligstellen

Het concept 'postgroei', zoals besproken door Paul Schenderling, draait om de idee dat economische systemen zouden moeten evolueren van een focus op kwantitatieve naar kwalitatieve groei die de nadruk legt op het welzijn van mensen en duurzaamheid van het milieu. In het kader van postgroei wordt economische vooruitgang niet langer uitsluitend gemeten aan de hand van materiële consumptie en productie, maar ook door verbeteringen in levenskwaliteit en ecologische gezondheid.

Paul Schenderling benadrukt dat in een postgroei-model, de economie binnen de ecologische draagkracht van de aarde moet functioneren, waarbij de nadruk ligt op het verminderen van resource-afhankelijkheid en het bevorderen van sociale rechtvaardigheid. Dit houdt in dat de economie niet langer afhankelijk is van constante expansie voor stabiliteit en welvaart, maar streeft naar een balans waarin zowel menselijke behoeften als die van het milieu worden gerespecteerd en beschermd.

Dit concept van postgroei stelt voor om traditionele economische indicatoren, zoals BBP-groei, te vervangen of aan te vullen met alternatieve maten die beter de werkelijke welvaart en duurzaamheid reflecteren. Dit omvat indicatoren zoals geluk, gezondheid, milieu-integriteit, en sociale gelijkheid. Het streven naar postgroei vereist een significante verschuiving in beleid, bedrijfspraktijken en individueel gedrag om duurzaamheid en welzijn op lange termijn te waarborgen.

De benadering van postgroei biedt een kritisch antwoord op de huidige ecologische en sociale crises, en stelt een radicaal andere manier voor om economische ontwikkeling te benaderen, één die afstapt van het traditionele groeimodel dat we nu in veel westerse landen hebben.



Mensen zijn de drijvende kracht in regionale ontwikkeling

Een mensgerichte arbeidsmarkt en een leven lang ontwikkelen

De regio Noord-Brabant is een van de economische motoren van Nederland, maar de uitdagingen waarmee deze regio wordt geconfronteerd, zijn niet gering. Van de energietransitie tot arbeidsmarktkrapte, van digitale transformatie tot onderwijsvernieuwing: Noord-Brabant moet zich voortdurend aanpassen om relevant en concurrerend te blijven. Maar hoe maak je als regio de stap van reactieve naar proactieve ontwikkeling? Marjolein Schooleman, programmamanager bij Kennispact MBO Brabant, deelt haar inzichten over hoe samenwerking, visie en een focus op mensen de regio sterker kunnen maken.

Een arbeidsmarkt onder druk

Volgens Schooleman zijn de uitdagingen waarmee Noord-Brabant wordt geconfronteerd niet uniek, maar wel urgent. “De behoefte aan menselijke kapitaal groeit nog steeds,” begint ze. “We zien een daling in de instroom van studenten vanuit het onderwijs naar het bedrijfsleven, terwijl de eisen van bedrijven alleen maar toenemen. Sectoren zoals de energiesector, de zorg en technologie staan onder immense druk om te vernieuwen en tegelijkertijd aan de groeiende vraag te voldoen.”

Schooleman illustreert dit aan de hand van de energietransitie. “De overstap van fossiele brandstoffen naar duurzame alternatieven is een goed voorbeeld. Dit vraagt om een totaal andere manier van werken en denken, zowel technologisch als organisatorisch. Maar wie gaat die veranderingen vormgeven? Als de arbeidsmarkt onvoldoende capaciteit biedt en mensen niet beschikken over de juiste vaardigheden, zullen deze transities moeilijk te realiseren zijn.”

Daarnaast wijst ze op de vaak inconsistente en onvoorspelbare rol van de overheid. “Beleid verandert soms plotseling, zoals bij de regelingen rond zonnepanelen en warmtepompen. Dit creëert niet alleen onzekerheid voor bedrijven, maar ondermijnt ook de noodzakelijke investeringen in innovaties. Stabiel en voorspelbaar beleid is essentieel om zowel bedrijven als de regio zelf duurzaam te laten groeien.”

De noodzaak van samenwerking

De uitdagingen waarmee regio's zoals Noord-Brabant worden geconfronteerd, zijn te complex om door individuele partijen te worden opgelost. Volgens Schooleman ligt de belangrijkste oplossing in samenwerking. “Onderwijs, bedrijfsleven en overheden moeten niet langer afzonderlijk opereren, maar als één ecosysteem werken. Dat betekent dat je niet alleen kijkt naar de korte termijn, maar ook naar wat de regio op de lange termijn nodig heeft.”

De noodzaak van samenwerking is volgens Schooleman ingegeven door de grote transities waarmee de regio te maken heeft, zoals de energietransitie en digitalisering. “Geen enkele partij heeft alle kennis, middelen of invloed om deze uitdagingen alleen aan te pakken. Innovatie binnen bedrijven vraagt om goed opgeleid personeel, en onderwijsinstellingen hebben input nodig vanuit het bedrijfsleven om hun opleidingen relevant te houden. De overheid speelt daarbij een cruciale rol door een stabiele beleidsomgeving te creëren waarin deze samenwerking kan gedijen.”

Ze verwijst naar programma's zoals Brabant Leert en de TransitieHubs. Deze projecten zijn voorbeelden van hoe onderwijs, bedrijfsleven en overheid gezamenlijk werkenden en werkzoekenden voorbereiden op de veranderende arbeidsmarkt. “Maar samenwerking mag niet stoppen bij het opzetten van losse initiatieven. Er moet een gedeelde visie komen die de basis vormt voor alle

regionale ontwikkelingen. Zonder die visie blijven we versnipperd werken en worden kansen gemist.”

Een belangrijk punt van zorg blijft de concurrentie tussen onderwijsinstellingen. “In plaats van elkaar te beconcurreren om het werven van studenten, moeten scholen samenwerken en hun krachten bundelen,” stelt Schooleman. “Als elke instelling dezelfde opleiding aanbiedt, terwijl er een tekort is aan stageplekken, verspillen we kostbare middelen. Regionale samenwerking kan dit voorkomen en tegelijkertijd zorgen voor een breed en kwalitatief sterk opleidingsaanbod.”

Schooleman benadrukt dat samenwerking niet alleen een praktische, maar ook een strategische keuze is. “Door krachten te bundelen, kunnen we beter inspelen op de specifieke behoeften van de regio en duurzame oplossingen ontwikkelen die zowel de arbeidsmarkt als de regionale economie versterken. Alleen door samen te werken kunnen we écht verschil maken.”

De kracht van een mensgerichte arbeidsmarkt

Een ander cruciaal thema is de manier waarop we naar de arbeidsmarkt kijken. Volgens Schooleman moet de mens centraal staan. “We hebben de neiging om mensen te beoordelen op basis van diploma’s en ervaring, terwijl dat maar een deel van het verhaal vertelt. Een mensgerichte aanpak kijkt naar talenten, drijfveren en leermogelijkheden. Het draait erom wat iemand kan leren en hoe we dat potentieel kunnen benutten.”

Ze wijst hierbij op het circulaire arbeidsmarktmodel, zoals dat door de Buitenboordmotor wordt gepromoot. “In dit model draait het om het beter matchen van vaardigheden en arbeidsmarktvrage, niet alleen door te kijken naar wat iemand al kan, maar ook naar wat iemand zou kunnen leren. Het gaat om het verbinden van talent met de juiste kansen.” In Noord-Brabant ziet Schooleman veel kansen om deze aanpak in de praktijk te brengen.

“Als we erin slagen om de mensen die nu niet participeren in de arbeidsmarkt – ongekend talent – te betrekken, kunnen we veel van de huidige tekorten oplossen. Maar dat vraagt om innovatieve tools, een persoonlijke

profiel en bijvoorbeeld een skills-paspoort, waarmee we deze talenten zichtbaar maken.”

Inclusiviteit en talentontwikkeling

Diversiteit en inclusiviteit blijven ook een grote uitdaging in de regio. “Het blijft helaas een feit dat sommige groepen studenten moeite hebben om een stageplek te vinden, bijvoorbeeld door taalbarrières of culturele vooroordelen. Dit is niet alleen een gemiste kans voor hen, maar ook voor de bedrijven die talenten mislopen,” stelt Schooleman.

Ze benadrukt dat het onderwijs en het bedrijfsleven een gezamenlijke verantwoordelijkheid hebben om deze barrières te slechten. “We moeten leren denken in termen van mogelijkheden in plaats van beperkingen. Dat vraagt om een verandering in de manier waarop we naar mensen kijken, maar ook om praktische oplossingen.”

In Noord-Brabant lopen al diverse experimenten rond talentontwikkeling, zoals bij het Koning Willem I College en Curio. Deze instellingen werken aan manieren om talenten beter te herkennen, te ontwikkelen en te verbinden met de arbeidsmarkt. “Het mooie van deze experimenten is dat ze niet alleen inspirerende voorbeelden bieden, maar ook dienen als basis voor een lerend netwerk. Dat netwerk helpt ons om versnelling te realiseren en talentontwikkeling structureel te verankeren.”

Een cultuur van leren creëren

Volgens Schooleman is een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) de sleutel tot het toekomstbestendig maken van de regio. “We zijn in Brabant al vier jaar bezig met projecten zoals Brabant Leert, waarin we leren toegankelijk maken voor studenten, werkenden en werkzoekenden. Deze initiatieven bieden een stevig fundament, maar er is meer nodig om LLO echt in de cultuur te verankeren.”

Een van de grootste obstakels blijft financiering. “Er wordt vaak gedacht dat werkgevers voldoende investeren in scholing, maar de realiteit is dat dit meestal beperkt blijft tot een kleine groep



Een mensgerichte aanpak kijkt naar talenten, drijfveren en leermogelijkheden. Het draait erom wat iemand kan leren en hoe we dat potentieel kunnen benutten.

Marjolein Schooleman

medewerkers. Een persoonlijk LLO-budget, waarmee mensen zelf de regie over hun ontwikkeling kunnen nemen, zou een enorme stap vooruit zijn. Het geeft mensen meer eigenaarschap en maakt leren toegankelijker voor iedereen.”

Daarnaast benadrukt Schooleman de rol van technologie in het ondersteunen van LLO. “Als we niet optimaal gebruik maken van technologie, zoals AI en robotisering, dan gaat het niet lukken om onze maatschappelijke opgaven te realiseren,” stelt Schooleman.

“We staan voor enorme uitdagingen in vrijwel alle sectoren, van de energietransitie tot de zorg. Tegelijkertijd hebben we te maken met een krappe arbeidsmarkt. Dat betekent dat we het werk met minder of dezelfde mensen moeten gaan doen. De enige manier om dat mogelijk te maken, is door slimmer te werken en technologie beter te benutten.”



Een ontschot systeem als structurele verandering

“Er zou een regeling moeten komen die alle sectoren omvat,” stelt Schooleman. “Op dit moment wordt het nog te versnipperd aangepakt. Iedere sector heeft zijn eigen programma’s, regelingen en initiatieven, maar dat werkt fragmentatie in de hand. Als we echt impact willen maken, moeten we ontschotten en een stimuleringsregeling ontwikkelen die de hele arbeidsmarkt omvat.”

Volgens Schooleman is het huidige sectoraal georganiseerde systeem een van de grootste belemmeringen voor een integrale aanpak van de arbeidsmarkttuitdagingen. “De uitdagingen waar we voor staan – zoals arbeidsmarktcraptes, sectorale transitie en het ondersteunen van Leven Lang Ontwikkelen – stoppen niet bij de grenzen van een sector. Toch blijven de oplossingen vaak beperkt tot sectorale kaders. Dit zorgt niet alleen voor overlap en inefficiëntie, maar bemoeilijkt ook samenwerking tussen sectoren.”

Schooleman benadrukt dat een ontschot systeem kansen creëert om talent breder in te zetten. “Als we de arbeidsmarkt als één geheel bekijken in plaats van een verzameling van losse sectoren, wordt het makkelijker om mensen met een bepaald talent of bepaalde vaardigheden over sectoren heen te matchen met kansen. Dit is niet alleen beter voor werkenden, maar ook voor bedrijven die steeds meer behoefte hebben aan wendbaar personeel.”

De toekomst van regio-ontwikkeling

“We moeten van belangen naar inhoud gaan,” stelt Schooleman resoluut. “In mijn ervaring draait succesvolle regio-ontwikkeling niet om het behartigen van de specifieke belangen van afzonderlijke partijen, maar om het gezamenlijk formuleren van een gedeelde inhoudelijke visie. Het is die inhoud die de basis moet vormen voor hoe we samenwerken aan oplossingen.”

Schooleman benadrukt dat een duidelijk toekomstbeeld essentieel is om regio-ontwikkeling duurzaam te maken. “Een heldere toekomstvisie, gekoppeld aan leiderschap en verbindend vermogen, zijn de ingrediënten die nodig zijn om regionale ontwikkeling te realiseren. Als we deze elementen goed weten in te zetten, kunnen we niet alleen economische groei bevorderen, maar ook bijdragen aan een bredere welvaart voor iedereen in de regio.”

Volgens haar ligt de sleutel tot succes in het verbinden van mensen en organisaties rondom een gezamenlijk doel. “Als je een regio echt vooruit wilt helpen, heb je meer nodig dan losse initiatieven. Je moet een lange termijnvisie hebben die aansluit bij de unieke uitdagingen en kansen van de regio. Die visie fungeert als een kompas waarmee alle betrokken partijen hun inspanningen kunnen afstemmen.”

Ze sluit af met een krachtige boodschap: “Het behouden van mensen in de regio wordt cruciaal. Zij zijn de drijvende kracht achter elke regionale ontwikkeling.”

SAMENWERKING VOOR REGIONALE GROEI

Publiek-private samenwerking (PPS) is een belangrijk instrument en logische vorm voor verdere regionale ontwikkeling en arbeidsmarktinnovatie. Wij zien dagelijks hoe krachtige publiek-private samenwerkingen regionale ontwikkeling en arbeidsmarktinnovatie kunnen versnellen. Het vereist toewijding, geduld en visie, maar de resultaten zijn de moeite waard. PPS-en worden ook wel triple helix-samenwerkingen genoemd. Een belangrijk kenmerk is dat overheid, onderwijs en bedrijfsleven gezamenlijk optrekken in een ecosysteem gericht op innovatie en regionale groei.

Er zijn veel inspirerende voorbeelden van triple helix-initiatieven, zoals regionale innovatiehubs, RIF-programma’s en hybride leeromgevingen. Deze zijn vaak succesvol en impactvol voor de regionale samenwerking. Tegelijkertijd zien wij dat de impact soms beperkt blijft. Samenwerkingspartners ervaren uiteenlopende belangen, een gebrek aan structurele afstemming of nodige bureaucratische obstakels die traag verlopen. Hoewel deze samenwerkingsvorm veelbelovend is, brengt zij ook unieke uitdagingen met zich mee.

Een effectieve triple helix-samenwerking vraagt om een gedeelde visie en duidelijke afspraken over rollen en verantwoordelijkheden. Daarbij is het essentieel dat alle betrokken partijen investeren in een cultuur van vertrouwen en transparantie. Overheid, onderwijs en bedrijfsleven moeten elkaar niet zien als losse schakels, maar als onmisbare partners die gezamenlijk kansen zien en aanpakken.

Een goed voorbeeld hiervan zijn de RIF-programma’s onder de vlag van Kennispact Brabant. Hierin wordt thematisch (bijvoorbeeld AI & data, energietransitie, voedseltransitie, en zorgtechnologie) ingezet op de innovatiekracht van onderwijs, overheid en bedrijfsleven. Kennispact vervult hierbij een heldere regiefunctie en verbindt de betrokkenen.

Daarnaast spelen programma’s in het kader van een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) een belangrijke rol in de lokale en regionale aanpak om mensen duurzaam inzetbaar te houden op de arbeidsmarkt door middel van voortdurende ontwikkeling. Sinds 2011 wordt in Nederland gewerkt aan LLO-initiatieven binnen topsectoren zoals logistiek, water & maritiem, en agrifood.

Om een triple helix-samenwerking te laten slagen, zijn in ieder geval drie aspecten van belang:

1. Een gezamenlijke missie formuleren

Elke samenwerking begint met een heldere missie en visie. Een gedeelde missie geeft richting en motiveert alle partijen om hun steentje bij te dragen.

2. Creëren van een dynamisch platform

Effectieve samenwerking vraagt om een structuur waarin kennisuitwisseling en besluitvorming soepel verlopen. Een regionaal innovatieplatform kan hierin voorzien. Hier ontmoeten partners elkaar regelmatig om voortgang te bespreken, knelpunten aan te pakken en nieuwe kansen te identificeren.

3. Investeren in wederzijds begrip

Succesvolle triple helix-samenwerkingen floreren wanneer partners elkaars taal spreken en belangen begrijpen. Dit vraagt om dialoog, maar ook om praktische initiatieven zoals stages, gerichte acquisities, gezamenlijk experimenteren en co-creatie.

Een strikte scheiding tussen rollen en verantwoordelijkheden van overheden, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven behoort steeds meer tot het verleden. Deze partijen werken nu bewust buiten de grenzen van hun eigen organisatie, op zoek naar nieuwe kansen. Juist in dit grijze gebied ontstaat innovatie en wordt de arbeidsmarkt van de toekomst vormgegeven.



Een achterstand vanaf de start? Dat kunnen we niet accepteren.

Financiële problemen mogen geen obstakel vormen

Wanneer Kamal Assou, interim-directeur van KPO Kindcentrum De Vlindertuin, voor het eerst de wijk Kalsdonk in Roosendaal binnenrijdt, voelt hij een vertrouwde rilling over zijn rug lopen. Het zwerfvuil, de trieste aanblik van woningen met achterstallig onderhoud en jongeren die doelloos op straat hangen brengt hem terug naar zijn jeugd in de Schilderswijk in Den Haag.

“Het was alsof ik mijn eigen kindertijd opnieuw beleefde,” herinnert Kamal Assou zich. “De uitdagingen, de achterstand, maar ook de potentie en veerkracht van een gemeenschap die schreeuwt om gelijke kansen.”

Vanuit die herinneringen haalt hij zijn inspiratie om in Kalsdonk verandering te brengen. Als directeur van KPO Kindcentrum De Vlindertuin staat hij voor een missie. Het aanpakken van onderwijsachterstanden en het creëren van gelijke kansen voor alle kinderen, ongeacht hun achtergrond.

Een school waar 25 nationaliteiten samenkomen

Voor Kamal Assou ligt de kern van zijn werk in Kalsdonk in het begrijpen van de realiteit waarin zijn leerlingen opgroeien. “We hebben op De Vlindertuin kinderen met 25 verschillende nationaliteiten,” vertelt hij. “Dat maakt onze school kleurrijk en divers en het brengt ook complexe uitdagingen met zich mee. 35 Procent van de populatie leeft onder de armoedegrens. Dat betekent dat veel ouders simpelweg vechten om te overleven.”

Hij schetst een schrijnend beeld. “Voor sommige gezinnen is het al een uitdaging om hun kinderen elke dag eten te geven, laat staan om te zorgen voor goede kleding of schoolspullen. Ouders willen het beste voor hun kinderen, maar staan continu in de overleefstand.

Ze hebben geen ademruimte om zich te richten op de ontwikkeling van hun kind.”

De diversiteit binnen de school biedt echter ook kansen. “Met zoveel nationaliteiten in één klas leren kinderen vroeg samenwerken en elkaars achtergronden begrijpen. Dat is iets waar we als school veel aandacht aan besteden. Het geeft hen een unieke voorsprong.”

Een bredere verantwoordelijkheid

Kamal Assou is helder over de rol van De Vlindertuin. De school is meer dan alleen een plek om te leren. “De basis van veel kinderen is niet op orde,” legt hij uit. “Dat kunnen wij als school niet negeren. De Vlindertuin is een ouderwetse brede buurtschool. We willen niet alleen goed onderwijs bieden, maar ook stabiliteit voor kinderen én hun ouders creëren.”

Naast het onderwijzen van kinderen neemt de school het voortouw in het ondersteunen van ouders. “Veel van onze ouders verdrinken in de bureaucratie en de wirwar van regelingen,” zegt Kamal. “Ze willen het beste voor hun kinderen, maar raken de weg kwijt in een systeem dat ze niet begrijpen. We helpen ze daarom met praktische zaken, zoals hulp bij aanvragen van toeslagen, advies over huisvesting of begeleiding bij taalachterstand. Onze inzet reikt verder dan de schoolmuren.”

Leraar van het jaar inspireert De Vlindertuin

In april 2024 gaf Ismail Aghzanay, Leraar van het jaar 2021, een inspirerende lezing aan de docenten van KPO Kindcentrum De Vlindertuin. Hij deelde persoonlijke ervaringen en wetenschappelijk inzicht om het belang van culturele sensitiviteit en het niet persoonlijk nemen van gedrag te benadrukken. Een schrijnend voorbeeld betrof een jongen die zo ernstig werd gepest dat andere kinderen op hem gingen staan en vroegen hoe het was om een matras te zijn.



FOTO: CASPER RILA

Dit verhaal onderstreepte de noodzaak voor leraren om zich te verdiepen in de leefwereld van hun leerlingen en bewust om te gaan met culturele verschillen. Aghzanay moedigde de docenten aan om oprecht geïnteresseerd te zijn in hun leerlingen en verder te kijken dan hun eigen vooroordelen, normen en waarden. Zijn boodschap resoneerde sterk bij het team van De Vlindertuin, dat actief werkt aan het verbeteren van de culturele bewustwording binnen de school.

Een belangrijke mijlpaal in deze missie is het behalen van het Jeugdeducatiefondscertificaat. Dankzij dit fonds kan De Vlindertuin financiële ondersteuning bieden aan kinderen die anders door armoede in hun ontwikkeling worden beperkt. “We zorgen ervoor dat geen enkel kind wordt buitengesloten,” vertelt Kamal trots. “Of het nu gaat om schoolreisjes, leermaterialen of zelfs basisbenodigdheden zoals kleding, we kunnen ouders en kinderen ondersteunen waar dat nodig is.

Het is een cruciale stap om ervoor te zorgen dat financiële problemen thuis geen obstakel vormen voor een gelijke start op school. Door een beroep te doen op het Jeugdeducatiefonds kunnen we over potjes beschikken voor essentiële zaken zoals bedden, bureaus of een bril. Kinderen hebben het gewoon niet. Dat is de harde realiteit is waar de kinderen in opgroeien.”

Kinderen zonder zorgen

Kamal benadrukt dat het belangrijk is om een veilige omgeving te bieden, ook buiten de schooltijden. “Kinderen komen hier soms met een lege maag en een hoofd vol zorgen binnen. Dat moeten we aanpakken. We zorgen ervoor dat er eten is, dat ze goed kunnen leren en zich veilig voelen. Maar daarna moeten we verder kijken. Hoe voorkomen we dat ze na schooltijd op straat gaan hangen?”

De Vlindertuin is zes dagen per week geopend, van 7 uur 's ochtends tot 10 uur 's avonds. “Dat kunnen we alleen realiseren dankzij de steun van talloze subsidies en samenwerkingspartners,” legt Kamal uit. Dankzij samenwerkingen met verenigingen en buurtinitiatieven biedt De Vlindertuin na schooltijd activiteiten die niet alleen leerzaam, maar ook leuk zijn.

Kamal is niet alleen een gepassioneerde onderwijskundige, maar ook een netwerker pur sang. “Ik weet waar ik hulp en middelen kan vinden, en ik aarzel niet om deuren te openen om ervoor te zorgen dat onze kinderen en ouders de ondersteuning krijgen die ze verdienen.” Dit uitgebreide aanbod zorgt ervoor dat kinderen niet op straat hoeven rond te hangen. Dat ze toegang hebben tot activiteiten die hen helpen groeien en leren hun talenten te ontdekken.

De samenwerking geeft mij de ruimte om zelfverzekerd en goed geïnformeerd te handelen.

Kamal Assou



Ondersteuning vanuit Rijnconsult Adviesbureau

Kamal Assou werkt als interim-directeur onder de vlag van Rijnconsult, en dat ervaart hij als een groot voordeel. “Het is prettig om te kunnen sparren met collega's en gebruik te maken van de rijke kennis binnen het adviesbureau,” vertelt hij. “Er zijn altijd lijntjes naar collega's die ervaring hebben met vergelijkbare uitdagingen. Die achtervang is heel fijn.” Het netwerk van Rijnconsult biedt Kamal de mogelijkheid om oplossingen en ideeën te toetsen zonder direct de opdrachtgever erbij te betrekken.

“Sommige zaken wil je simpelweg niet direct aan de opdrachtgever vragen,” legt hij uit. “Het is waardevol om eerst met een collega te overleggen of een vraag te stellen aan iemand die al eerder met hetzelfde bijtje heeft gehakt. Die samenwerking geeft mij de ruimte om zelfverzekerd en goed geïnformeerd te handelen.”

Geen 2-0 achterstand meer

“Bij De Vlindertuin accepteren we niet dat kinderen met een 2-0 achterstand aan hun leven beginnen. Dankzij onze inspanningen kunnen we kinderen en ouders kansrijk adviseren, en laten we zien dat vooruitgang mogelijk is, ongeacht de omstandigheden. Hoewel we als school nog een hele weg hebben af te leggen, is de beloning nu al duidelijk. Onze kinderen scoren inmiddels op het landelijk gemiddelde. Dat resultaat laat zien dat gelijke kansen geen droom hoeven te zijn, maar een haalbare realiteit. Wanneer je er samen voor gaat.”



Toekomstgericht
onderwijs in techniek
en technologie

Navigeren door veranderingen in techniek en studenten- voorkeuren

In een tijdperk van technologische veranderingen en veranderde studentenbehoeften, lanceert Sanne Jongejan, onderwijsdirecteur bij Curio het Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028. Met dit ambitieuze plan streeft Jongejan ernaar de opleidingen van Curio goed af te stemmen op regionale behoeften en toekomstige uitdagingen. De noodzaak: studenten innovatief en duurzaam technisch onderwijs bieden dat voorbereidt op de huidige arbeidsmarkt en de complexe toekomst.

Sinds januari 2023 staat Sanne Jongejan aan het roer van de sector Techniek en Technologie bij Curio, de voor-
aanstaande beroepsopleider in de regio. Met een frisse blik en vol ambitie stelde Sanne zichzelf de uitdagende vragen: "Hoe sluiten we optimaal aan bij de behoeften van onze regio en wat betekent dit voor de toekomst van onze sector?" Deze vragen onderstrepen de missie van Curio: het vormgeven van onderwijs dat niet alleen aansluit bij, maar ook vooruitloopt op de behoeften van de arbeidsmarkt en de technologische ontwikkelingen.

Aansluiting met werkveld

Deze vragen hebben Curio's sector Techniek en Technologie aangezet tot actie. Er is een duidelijke focus gelegd op wat essentieel is voor het onderwijs en wat minder prioriteit heeft. "We kunnen niet alles, maar willen vaak wel alles," merkt Jongejan op, wijzend op de valkuil van een steeds hogere werkdruk die het gevolg is van deze ambitie. Deze uitdagingen benadrukken de noodzaak voor duidelijke keuzes en een strategische visie om niet alleen aan de behoeften van de regio te voldoen, maar ook om het welzijn van medewerkers te waarborgen en duurzaam onderwijs voor de toekomst te bieden.

Sanne legt met passie de nadruk op de symbiose tussen onderwijs en het werkveld. Voor haar staat de interactie tussen buiten en binnen centraal: het idee dat leren niet

alleen binnen de muren van het klaslokaal gebeurt, maar juist in een levendige uitwisseling met de buitenwereld. "De aansluiting met het werkveld vind ik super belangrijk, voor onze studenten, maar ook voor onze docenten," zegt Sanne. Deze visie van wederzijdse beïnvloeding - 'buiten naar binnen en binnen naar buiten' - weerspiegelt een kernprincipe van het Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028. Het plan, dat een strategische blauwdruk biedt voor het verbinden van onderwijs met de dynamische behoeften van de regionale arbeidsmarkt, streeft naar het realiseren van een praktijkgerichte leeromgeving waarin studenten en docenten gelijkelijk groeien en zich ontwikkelen.

Bij het ontwikkelen van het Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028 was de betrokkenheid van alle stakeholders van cruciaal belang. Sanne licht toe: "We hebben de stemmen van een breed scala aan partners verzameld - van lokale bedrijven en maatschappelijke organisaties tot andere onderwijsinstellingen en onze eigen docenten. Deze ophaalsessies waren essentieel." Deze inclusieve aanpak resulteerde in een rijk mozaïek van inzichten, waarmee Curio een onderwijsvisie heeft ontwikkeld die zowel diep geworteld is in de realiteit van vandaag als ambitieus vooruitkijkt naar morgen. "Het was een proces van samen ontdekken en bouwen, gericht op het creëren van een toekomstbestendig onderwijsaanbod," voegt Sanne toe.

Curio's blauwdruk voor innovatie en duurzaamheid in techniekonderwijs

Het Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028 van Curio markeert een volgende stap naar toekomstbestendig technisch onderwijs, gericht op het afstemmen van onderwijs met de snel evoluerende technologische en duurzame ontwikkelingen binnen de samenleving. Dit ambitieuze plan, geworteld in vijf kernpunten, belooft een rijke en dynamische leeromgeving die niet alleen is afgestemd op de huidige maar ook op de toekomstige behoeften van studenten:

1. Innovatie door modulair onderwijs: Aanpassing aan technologische veranderingen door flexibele en gepersonaliseerde leertrajecten.
2. Duurzaam burgerschap en ethiek: Ontwikkeling van bewustzijn bij studenten over hun bijdrage aan een duurzame toekomst.
3. Empowerment van medewerkers: Bevordering van medewerkersgroei en welzijn voor een stimulerende leeromgeving.
4. Organisatorische wendbaarheid en teamprofessionalisering: Bevordering van innovatie door optimalisatie van de organisatiestructuur.
5. Cultuur van kwaliteit: Cultivering van een omgeving waarin voortdurende verbetering en kwaliteitsbewustzijn centraal staan.

Deze speerpunten worden versterkt door diepe integratie met regionale economische agenda's en de nadruk op duurzame economie en innovatief ondernemerschap, waarmee Curio een essentiële rol speelt in regionale ontwikkeling. Breed stakeholder engagement, waaronder samenwerking met lokale bedrijven en organisaties, garandeert de relevantie van het onderwijsaanbod en ondersteunt afgestudeerden in hun werkgelegenheid.

Positionering en doelstellingen

Curio positioneert zich als de toonaangevende beroepsopleider van West-Brabant, met de leerbehoeften van de student als kernfocus. Dit vertaalt zich in vijf doelstellingen:

1. Innovatie door modulair onderwijs: Aanpassing aan technologische veranderingen door flexibele en gepersonaliseerde leertrajecten.
2. Duurzaam burgerschap en ethiek: Ontwikkeling van bewustzijn bij studenten over hun bijdrage aan een duurzame toekomst.
3. Empowerment van medewerkers: Bevordering van medewerkersgroei en welzijn voor een stimulerende leeromgeving.
4. Organisatorische wendbaarheid en teamprofessionalisering: Bevordering van innovatie door optimalisatie van de organisatiestructuur.
5. Cultuur van kwaliteit: Cultivering van een omgeving waarin voortdurende verbetering en kwaliteitsbewustzijn centraal staan.

Curio's Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028 presenteert een toekomstgerichte visie op techniekonderwijs, gericht op innovatie, duurzaamheid en het inspelen op de dynamische arbeidsmarkt. Door een curriculum dat modulair onderwijs, duurzaam burgerschap, medewerkerempowerment, organisatorische wendbaarheid en een cultuur van kwaliteit omvat, bereidt Curio studenten voor op zowel de huidige als toekomstige uitdagingen.

Het plan is versterkt met strategische doelstellingen die Curio positioneren als een cruciale speler in de regionale ontwikkeling, door nadruk te leggen op actuele en aantrekkelijke onderwijsroutes, samenwerking met een breed netwerk van stakeholders, en het creëren van een inclusieve gemeenschap die een leven lang ontwikkelen bevordert.



Kiezen en evoluerende behoeften studenten

Bij het adresseren van de grootste uitdagingen in de implementatie van het Sectorplan Techniek en Technologie 2024-2028, erkent Sanne Jongejan openhartig de complexiteit van het integreren van modulair en flexibel onderwijs. "Een van onze kernuitdagingen is het effectief implementeren van dit onderwijsmodel," verklaart Sanne.

Sanne Jongejan benadrukt het belang van zorgvuldige keuzes binnen het onderwijsaanbod van Curio, met een specifieke aandacht voor het creëren van een verantwoord opleidingsportfolio. "Het definiëren van onze activiteiten – wat we wel en niet doen – is cruciaal voor onze strategie," licht Sanne toe. Tegelijkertijd wijst ze op een uitdaging die veel onderwijsinstellingen momenteel ervaren: een dalende instroom van studenten. Dit vraagt om een zorgvuldige afweging: "Wanneer is een opleiding of richting verantwoord?" Sanne spreekt ook over de noodzaak om de sterke binding met de regio te combineren met een nieuwe manier van profileren. "Hoe kunnen we onze verankering in de regio behouden en tegelijkertijd ons onderwijsaanbod vernieuwen en

afstemmen op toekomstige behoeften?" Deze vraagstukken vormen de kern van Curio's strategische planning en weerspiegelen een diepgaand proces van reflectie en aanpassing aan een snel veranderende onderwijs- en arbeidsmarktlandschap.

Op de vraag naar de lange termijn impact van het sectorplan en de bredere gemeenschap, deelt Sanne Jongejan haar visie op de evoluerende behoeften van studenten. "Ik geloof dat studenten zich steeds meer willen ontwikkelen met maximale keuzemogelijkheden, binnen duidelijk gestelde kaders. Het gaat niet alleen om vakinhoudelijke groei, maar ook om persoonlijke ontwikkeling," verklaart Sanne. Ze benadrukt het belang van het bieden van deze vrijheid, gecombineerd met de nodige ondersteuning en richtlijnen, als een cruciale factor in het faciliteren van studentensucces. "Dit plan zet in op het creëren van een leeromgeving die zowel de ruimte biedt voor zelfontdekking en -ontplooiing als de begeleiding en structuur om deze ontwikkeling in goede banen te leiden."



Het gaat niet alleen om vakinhoudelijke groei, maar ook om persoonlijke ontwikkeling

Sanne Jongejan

Vooruitblik op technische onderwijs

Curio ziet het sectorplan als een cruciale stap richting toekomstbestendig onderwijs. "Het plan versterkt onze focus op zowel de regionale als de specifieke leerbehoeften van onze studenten, die altijd centraal staan in onze aanpak," legt Sanne Jongejan uit. We leggen een directe verbinding tussen het onderwijs en het werkveld, nauwkeurig afgestemd op wat onze studenten nodig hebben om te slagen. "De aanpak biedt hen relevante context en praktische ervaring, essentieel voor hun ontwikkeling," benadrukt Sanne. "Deze strategie is de kern van mijn visie op leiderschap en vormt de basis voor het vormgeven van de toekomst van ons techniek- en technologieonderwijs."

Toekomstbestendig technisch onderwijs moet anticiperen op de snelle ontwikkelingen binnen techniek en technologie en de toenemende vraag naar vakmensen. "Het is een realiteit dat de eisen van vandaag morgen al veranderd kunnen zijn. Dit zie ik niet als een dilemma, maar als een duidelijke opdracht," stelt Sanne. "We moeten onze studenten leren dat hun leerproces niet stopt bij het verlaten van de school." Het is cruciaal dat we hen voorbereiden op een leven lang ontwikkelen, waarbij ze leren dat voortdurende ontwikkeling niet alleen noodzakelijk is, maar ook energie kan geven aan zowel henzelf als aan de maatschappelijke en technologische uitdagingen waarvoor we staan. "Dit contextrijke leren is de essentie van ons toekomstbestendige onderwijsmodel," concludeert Sanne.

Triangulatie van onderliggende perspectieven

Perspectief van de klant

Het sectorplan benadrukt het belang van het uitrusten van studenten met kritische vaardigheden die nodig zijn voor de huidige en toekomstige arbeidsmarkt. Het zorgt voor een onderwijsaanpak die studenten niet alleen voorbereidt op de onmiddellijke technische eisen, maar hen ook de gereedschappen geeft voor voortdurende persoonlijke en professionele ontwikkeling. Dit is cruciaal om hen adaptief en veerkrachtig te maken in snel veranderende industrieën.

Perspectief van Curio

Curio bevestigt zijn rol als leidende beroepsopleider in de regio door het aangaan van strategische samenwerkingen die de institutionele en educatieve doelstellingen ondersteunen. Deze benadering helpt niet alleen bij het ontwikkelen van sterke leiderschapskwaliteiten binnen Curio, maar verbetert ook de operationele effectiviteit door een robuuste basis te leggen die voldoet aan de huidige en toekomstige onderwijs- en arbeidsmarktbehoeften.

Wetenschappelijk perspectief

De vorming van dit plan is geïnspireerd door de strategische driehoek van Mark Moore, zoals beschreven in zijn werk 'Creating Public Value'. Dit raamwerk benadrukt het belang van een heldere missie, het verkrijgen van brede steun voor acties, en het creëren van effectieve organisatorische voorwaarden. Het helpt bij het navigeren door de complexiteit van onderwijsvernieuwing, waardoor Curio effectief kan inspelen op beleidswijzigingen, maatschappelijke trends en economische uitdagingen.



Onze mensen



Ad Verbogt



Andries Boer



Henny Luijten



Thomas Reterink



Jan Treep



Arend Dekker



Gerlof Jorritsma



Ilse Tacken



Michael Vrancken



Ed Bosschaart



Merlijn Trouw



Iris Koopman



Jan-Willem van Stijn



Martina Petrus



Bert van de Bovenkamp



Henriette van Lente



Minou Kneplé



Henny Morshuis



Tjin Bremer



Melanie van Thor



Michel Hollander



Bas Hansen



Andrea Wotte



Rachid Ouchene

rījnconsult