



Human Capital Noord Nederland

INZET VANUIT OVERHEDEN

APRIL 2023



Voorwoord

Voor de inwoners en bedrijven van Noord-Nederland is een goed werkende arbeidsmarkt van groot belang. Zodat iedereen mee kan doen via betaald en goed werk en ieders talent wordt benut. En zodat bedrijven en organisaties mee kunnen doen met de veranderingen in de economie en de arbeidsmarkt en over voldoende en vaardig personeel kan beschikken. Als Noordelijke overheden willen we hier graag een bijdrage aan leveren en hierin nauw samenwerken met sociale partners, onderwijsinstellingen, O&O-fondsen, brancheorganisaties en SBB. We doen dat vanuit de overtuiging dat een goed werkende arbeidsmarkt een gezamenlijk belang én een gezamenlijke opgave is waarin we ieders rol, kennis en ervaring optimaal moeten benutten. We willen daarom graag in de vorm van een Werkconferentie met deze partijen aan de slag om te komen tot een Human Capital Agenda die onze regio verder versterkt. In de afgelopen periode hebben we als overheden onze rol en onze inzet bij deze Human Capital Agenda besproken. De uitkomsten daarvan hebben we in deze notitie vastgelegd. Op basis hiervan willen we onze partners uitnodigen om een agenda op te stellen én op korte termijn gezamenlijk een aantal acties te ondernemen. De opgaven waar we voor staan maken een gezamenlijke aanpak noodzakelijk!

Leden van de Arbeidsmarkttafel Noord,

Carine Bloemhoff, voorzitter arbeidsmarkregio Groningen - wethouder centrumgemeente Groningen

Abel Reitsma, voorzitter arbeidsmarkregio Friesland - wethouder centrumgemeente Leeuwarden

Raymond Wanders, voorzitter arbeidsmarkregio Drenthe - wethouder centrumgemeente Emmen

Tjeerd van Dekken, gedeputeerde provincie Groningen

Friso Douwstra, gedeputeerde provincie Fryslân

Nelleke Vedelaar, gedeputeerde provincie Drenthe

Henk Heijink en Marie Louise Harsta, rayonmanagers UWV

1. Achtergrond

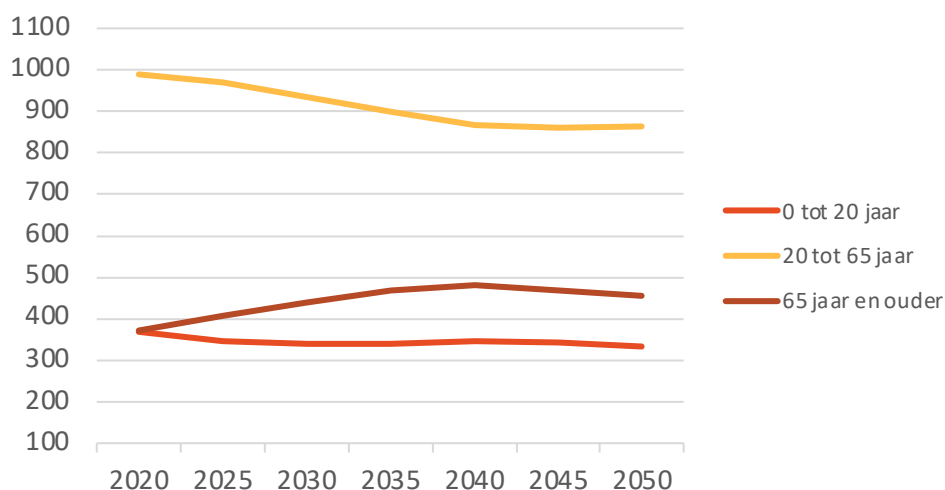
Een goed werkende arbeidsmarkt is van groot belang voor de toekomstige samenleving. In de eerste plaats omdat werk wezenlijk is voor het menselijk bestaan en de menselijke waardigheid: voor zelfontplooiing, gezondheid en individueel welbevinden. In de tweede plaats omdat werk nodig is voor het verdienvermogen in ons land. De aard en omvang van het werk zijn momenteel als gevolg van de verschillende transitieën aan veranderingen onderhevig. Om mee te kunnen doen is het belangrijk dat onze inwoners in staat zijn om met die veranderingen om te kunnen gaan en wendbaar en weerbaar te worden en te blijven. Daarnaast is het voor (met name onze mkb-) werkgevers belangrijk om mee te kunnen bewegen met de veranderingen in de aard en omvang van het werk en hun personeel in staat stellen hun kennis en vaardigheden daarvoor voortdurend te ontwikkelen.

De situatie in onze regio

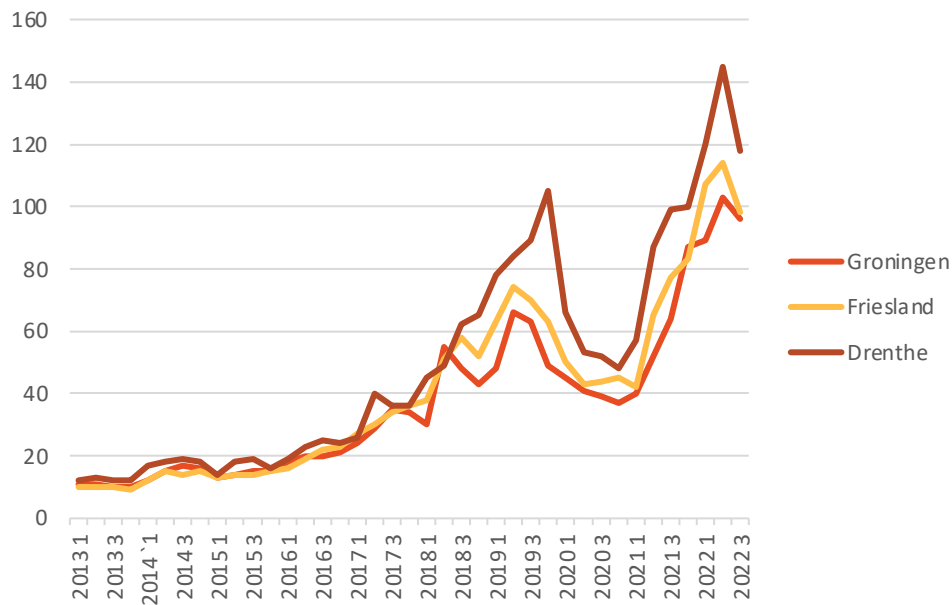
In Noord-Nederland zijn 737.000 banen en zijn 120.000 zelfstandigen aan het werk. De netto-arbeidsdeelname ligt tussen de 1 (Friesland) en 3,5 (Groningen) procentpunten lager dan het landelijk gemiddelde. Dat betekent dat er hier meer mensen aan de kant staan dan elders. Tegelijkertijd is er ook in onze regio inmiddels sprake van krapte. In vrijwel alle sectoren is sprake van een tekort aan personeel. Dat heeft gevolgen voor de dienstverlening aan onze inwoners en voor de mogelijkheden van onze bedrijven om te kunnen ondernemen.

De krapte is daarbij niet iets van tijdelijke aard. De beroepsbevolking neemt de komende decennia af door een daling van de instroom (jongeren) en een toename van de uitstroom (ouderen). Hierbij zien we overigens grote verschillen tussen de stedelijke gebieden en de landelijke omgeving. Daarnaast hebben we in onze regio te maken met veel kleine mkb-bedrijven voor wie aandacht voor de ontwikkeling van hun personeel geen vanzelfsprekendheid is. Zij scholen vooral voor de vraag van vandaag. De toekomstige oriëntatie speelt een minder grote rol (onderzoek naar Leercultuur door de Hanzehogeschool, de Kruijff/Edzes, april 2022).

De beroepsbevolking daalt



De krapte neemt toe (aantal vacatures per 100 werkzoekenden)



De transities

Er zijn verschillende transities die economisch en sociaal grote gevolgen hebben en die invloed hebben op de aard en de omvang van de werkgelegenheid. Deze brengen de nodige veranderingen met zich mee in het werk dat er is. Dit zorgt voor uitdagingen, maar biedt ook kansen voor de versterking van de brede welvaart. In onze regio zien we ontwikkelkansen in vier van deze transities (RIS3):

1. Van lineaire naar circulaire economie
2. Van fossiele naar hernieuwbare energie
3. Van zorg naar (positieve) gezondheid
4. Van analoog naar digitaal

Human Capital is hierbij een doorsnijdend thema. Met onze Human Capital Agenda geven we invulling aan het realiseren van deze transities door een omslag te helpen maken naar een toekomstbestendige, op skills gebaseerde arbeidsmarkt met voldoende en goed gekwalificeerd personeel en “goed werk” (WRR).

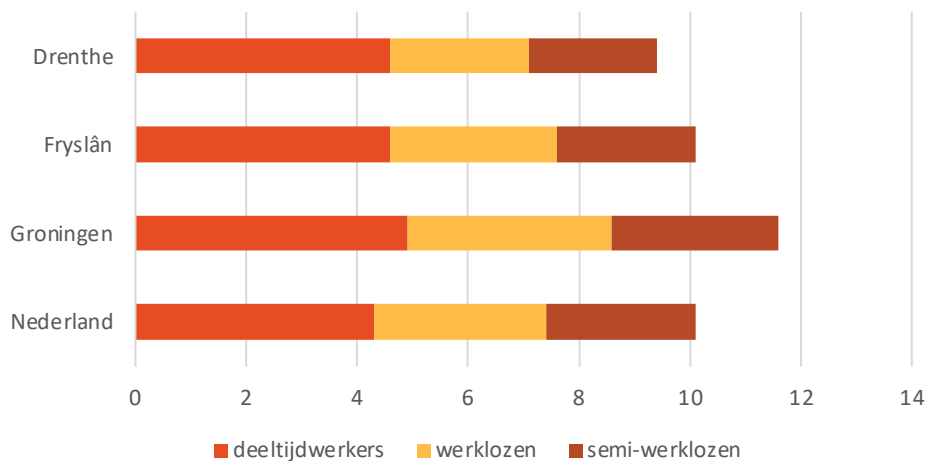
De noodzaak om te handelen

Een goed werkende arbeidsmarkt is essentieel om deze transities goed te laten verlopen. Zonder voldoende en goed gekwalificeerd personeel kunnen we onze economische, sociale en maatschappelijke opgaven niet uitvoeren en bestaat het risico dat bedrijven zich niet verder kunnen ontwikkelen en inwoners de aansluiting met het veranderende werk verliezen. Om de noodzakelijke wendbaarheid, weerbaarheid en veerkracht mogelijk te maken, moeten we ons op het gebied van arbeidsmarktbeleid niet alleen richten op de korte termijn winst, maar vooral op het mogelijk maken van soepele overgangen in de loopbaan en de transities die mensen daarin maken (Edzes, 2022). Daarbij is het noodzakelijk om aandacht te besteden aan de activering en ondersteuning van mensen die nu aan de kant staan (onbenut arbeidspotentieel). Ook is een kennisinfrastructuur nodig waar onderwijsinstellingen en bedrijven gezamenlijk kennis ontwikkelen, deze omzetten in onderwijsprogramma's en deze flexibel inzetten voor huidige en toekomstige beroepsbevolking en het MKB. We werken samen met en ondersteunen kennisinstellingen bij de ontwikkeling die infrastructuur ten behoeve van de vier transities.

Onbenut arbeidspotentieel

In het Noorden van Nederland behoren 130.000 mensen tot het “onbenut arbeidspotentieel”. Dat zijn voor het grootste deel mensen die in deeltijd werken en meer uren willen werken. Daarnaast zijn het mensen die werk zoeken en direct beschikbaar zijn (werklozen) en mensen die zoeken óf direct beschikbaar zijn (semi-werklozen). Van de 130.000 zijn er 30.000 bekend bij gemeenten of UWV. Het UWV, de SER en de Hanzehogeschool doen momenteel nader onderzoek naar de kenmerken van deze groepen.

Onbenut arbeidspotentieel (% beroepsbevolking)



Het belang van de regio

Om verschillende redenen is het van belang om de regio centraal te stellen bij het arbeidsmarktbeleid. In de eerste plaats omdat verschillen tussen regio's leiden tot verschillen in kansen voor inwoners. Zo zien we dat de carrières van schoolverlaters in het Noorden vaak minder werkzekerheid bieden dan in andere delen van het land. In de tweede plaats omdat de meeste leden van de beroepsbevolking gebonden zijn aan hun woonomgeving. Dat is meer het geval naarmate de opleiding lager is. Ten derde is een groot deel van beleid en uitvoeringskracht voor economische en sociale ontwikkeling regionaal georganiseerd. Vanuit dat uitgangspunt wordt momenteel ook gewerkt aan de bouw van een regionale arbeidsmarktinfrastructuur waar overheden, sociale partners en onderwijsinstellingen samenwerken aan vraagstukken van matching en leven lang ontwikkelen. Bestaande vormen van dienstverlening (leerwerkloket, werkgeversservicepunt, regionale mobiliteitsteams) worden aan elkaar verbonden en beschikbaar gesteld voor brede groepen op de arbeidsmarkt. De start van deze nieuwe structuur staat gepland voor 2025.

2. Onze rol als overheden

Als regionale overheden dragen we niet de eindverantwoordelijk voor de volledige werking van de arbeidsmarkt. Zo is het Rijk verantwoordelijk voor het creëren van randvoorwaarden voor een goed werkende arbeidsmarkt, zijn sociale partners verantwoordelijk voor het afsluiten van cao's en zijn onderwijsinstellingen en de sociale partners verantwoordelijk voor initiële scholing en kwalificering en voor het leven lang ontwikkelen van de medewerkers. Toch hebben wij als regionale overheden wel degelijk een taak om de arbeidsmarkt beter te laten werken en vinden we het onze taak om ervoor te zorgen dat inwoners en bedrijven vanuit een zo sterk mogelijke positie deel kunnen nemen aan de arbeidsmarkt en de economie.

Zo hebben provincies de taak om economische ontwikkeling en werkgelegenheid te stimuleren. Gemeenten en UWV hebben de opdracht om werkzoekenden te ondersteunen en te koppelen aan werkgevers, om werkgevers te informeren en adviseren over de arbeidsmarkt en het realiseren van een inclusieve arbeidsorganisatie en om passende kandidaten voor te dragen voor vacatures. Maar daarmee zijn we er nog niet. Steeds vaker blijkt dat de taken en verantwoordelijkheden van alle betrokken partijen op de arbeidsmarkt versnipperd zijn en (te) weinig samenhang vertonen. Daardoor dreigen groepen werkenden en werkzoekenden tussen wal en schip te raken.

Ook de dienstverlening aan MKB-bedrijven (op het gebied van human capital) is versnipperd en (te) weinig samenhangend.

Het Nederlands Comité voor Ondernemerschap constateert dat (het beleid rondom) de transitie alleen kunnen slagen als "honderdduizenden mkb-ers stappen in de goede richting zetten". Daarbij ziet het comité nadrukkelijk ook een rol voor de verschillende overheden.

Wij zien het als onze (zorg-) plicht om te voorkomen dat leden van de beroepsbevolking en (mkb-)bedrijven en organisaties tussen wal en schip raken: vanuit sociaal én vanuit economisch oogpunt. We kunnen het ons uit beide perspectieven immers niet veroorloven dat mensen niet volwaardig meedoen. We beschouwen het als onze opdracht om (naast het uitvoeren van onze kerntaak) samenhang en samenwerking te versterken zodat alle inwoners en alle bedrijven zoveel mogelijk mee komen met de ontwikkelingen. Onze rol is er daarbij één van hoeder, aanjager, facilitator en verbinder. Daarbij willen we coalities vormen met andere partijen met wie we gezamenlijk verantwoordelijkheid willen nemen voor een goed werkende arbeidsmarkt. We richten ons in het bijzonder op een leven lang ontwikkelen voor iedereen.

Samenhangende ondersteuning voor MKB-bedrijven

Juist het mkb heeft ondersteuning nodig, met name op het gebied van de grote transitie van verduurzaming, digitalisering en arbeidsmarkt. Binnen deze groep bestaan verschillende segmenten, met verschillende behoeften. Er is breed beschikbare informatie nodig, maar ook meer persoonlijk advies. Op het gebied van transitie volstaat het niet om ondernemers te informeren, maar komt het er ook op aan om hen te activeren. Private en (semi)publieke partijen dienen hierbij elkaars krachten te benutten. Van overheidswege kunnen ondernemers worden ondersteund die niet geholpen worden door private partijen, private dienstverlening komt beter tot haar recht als zij kan aansluiten op een goed georganiseerd publiek aanbod (Dienstbare dienstverlening, NCvO. Juni 2022).

Gezamenlijke verantwoordelijkheid voor voldoende en goed gekwalificeerd personeel en een leven lang ontwikkelen in alle bedrijven en voor alle inwoners.

Hoeder, aanjager, facilitator, verbinder

Provincies

Economische ontwikkeling
ontwikkeling werkgelegenheid

Arbeidsmarktregio

Werkgeversdienstverlening
Matching werkzoekenden

**Sociale partners, branches,
O&O-fondsen**
Scholing werknemers

Onderwijs-instellingen
Initieel onderwijs
Scholing werknemers

3. Onze ambitie

Een goed werkende arbeidsmarkt die klaar is voor de transities en waarbinnen:

- Iedere inwoner kan deelnemen aan de arbeidsmarkt, zich voortdurend ontwikkelt (leercultuur) en verzekerd is van een goed inkomen en goed werk.
- Iedere organisatie personeel kan werven, behouden en ontwikkelen.
- De leercultuur optimaal is ontwikkeld.
- Onderwijs en arbeidsmarkt nauw zijn verbonden.
- Alle betrokken partijen samen doelen formuleren en resultaten halen.
- Overheden samenwerken en elkaar ondersteunen.

Om die ambities te realiseren werken we aan een gezamenlijke Human Capital Aanpak waarin we in ieder geval de volgende zaken willen realiseren:

Huis voor de Arbeid

Een Huis voor de Arbeid (of regionaal Werkcentrum) waarin alle inwoners (werkenden, werkzoekenden, zelfstandigen) terecht kunnen voor vragen over werk, scholing en ontwikkeling. Hierin maken alle betrokken partijen hun dienstverlening op het gebied van scholing, ontwikkeling en matching zichtbaar en inzichtelijk en kan iedereen een beroep doen op (loopbaan-) oriëntatie en advies, scholing naar (ander) werk en ondersteuning bij het vinden van (ander) werk. De dienstverlening en de financiering is zoveel mogelijk ontschot, we verkopen nooit nee en niemand valt tussen wal en schip. Het Huis voor de Arbeid komt niet in de plaats van de bestaande organisaties, maar zorgt voor aanvulling, verbinding en samenhang. We sluiten aan bij de uitgangspunten die landelijke zijn geformuleerd voor de ontwikkeling van een nieuwe arbeidsmarktinfrastructuur, maar wachten hier niet op.

Samenhangende dienstverlening voor ondernemers

Samenhangende dienstverlening voor ondernemers waarin alle bedrijven kunnen worden geïnformeerd over en ondersteund bij de (uitvoering en financiering van) het aantrekken van personeel, een leven lang ontwikkelen en van-werk-naar-werk trajecten voor hun medewerkers en waarin zij worden gestimuleerd om maatregelen te nemen die nodig zijn om mee te kunnen in de verschillende transities. Deze dienstverlening komt niet in de plaats van die van bestaande organisaties en initiatieven, maar zorgt voor aanvulling, verbinding en samenhang. Het wordt niet uitgevoerd voor, maar ook met en door (vertegenwoordigers van) bedrijven. In elke stimulerings- of innovatieregeling is aandacht voor human capital.

Aanpak voor samenwerking

Een goede aanpak voor samenwerking tussen sectoren, branches, O&O-fondsen, SBB en opleidingsinstellingen waarin deze informatie uitwisselen over, oplossingen bedenken voor en fondsen werven en bundelen voor de versterking van de leercultuur van de beroepsbevolking en bedrijven en organisaties. En waarin zij samen zorgen dat talent in de regio behouden blijft.

Lobby-agenda

Een lobby-agenda waarin we het Rijk een aanbod doen over wat kunnen wij betekenen voor de maatschappelijke opgaven en waarin we het Rijk stimuleren om voorwaarden te creëren waaronder de kracht van onze regio kan worden versterkt. We pleiten voor één regisseur LLO en ruimte en (ontschot) middelen voor de regio. We doen dat op basis van de economische speerpunten van de regio.

Goed werk

De WRR formuleert drie elementen die daarvoor bepalend zijn:

- Grip op geld. Goed werk is werk dat voldoende (financiële) zekerheid oplevert, ook in verhouding tot anderen en op de lange termijn
- Grip op het werk. Goed werk is werk met een zekere vrijheid, waarbij een beroep wordt gedaan op onze capaciteiten en goede sociale relaties worden onderhouden
- Grip op het leven. Goed werk is werk met voldoende tijd en ruimte om het te combineren met zorgtaken en een privéleven
- De OESO voegt daar nog twee elementen aan toe: die van arbeidsmarktzekerheid en de kwaliteit van de werkomgeving

4. Gezamenlijke dienstverlening

Een aanzet tot gezamenlijke dienstverlening:

Huis van de Arbeid

- Informatie en advies over loopbanen en scholingsmogelijkheden (huidige dienstverlening van LWL)
- Loopbaancoaching (huidige dienstverlening RMT)
- De verwijzing naar en inzet van passende scholings- en re-integratietrajecten van deelnemende partijen (huidige dienstverlening RMT)
- De verwijzing naar en inzet van bemiddelingsdiensten van deelnemende partijen (huidige dienstverlening van de werkgeversservicepunten)
- De verwijzing naar “randvoorwaardelijke” ondersteuning (schuldhulpverlening en andere vormen van hulpverlening)
- Van-werk-naar-werk begeleiding
- Voorkomen van werkloosheid

Dienstverlening ondernemers

- Informatie en advies over arbeidsmarktontwikkelingen (huidige dienstverlening WSP)
- Ondersteuning bij het vinden van personeel (idem) en advies over (vormen van) werving en selectie
- Actieve ondersteuning bij arbeidsmarktvaagstukken (als element bij de ondersteuning bij andere transitities)
- Informatie en advies over mogelijkheden voor leven lang ontwikkelen (huidige dienstverlening LWL)
- Ondersteuning bij vroegtijdige bemiddeling van-werk-naar-werk (huidige dienstverlening RMT)
- De verwijzing naar subsidiemogelijkheden van deelnemende partijen (bijvoorbeeld provincies) en de ondersteuning bij het benutten van subsidiemogelijkheden (bijvoorbeeld Gro Business, InBusiness, Ik ben Drents Ondernemer)
- Huidige dienstverlening van accountmanagers
- Ondersteunen van innovatie

Aanpak scholing

- Een brede groep vertegenwoordigers van O&O-fondsen, branches en onderwijsinstellingen
- Uitwisselen van kennis en informatie over leven lang ontwikkelen
- Gezamenlijk bieden van inzicht in scholingsmogelijkheden voor brede groepen werkenden en werkzoekenden
- Gezamenlijk ontwikkelen, aanbieden en financieren van een scholingsaanbod dat toegankelijk is voor alle leden van de beroepsbevolking en voor alle bedrijven
- Gezamenlijk verwerven van subsidies en fondsen om dat aanbod tot stand te brengen
- Gezamenlijke activiteiten ontplooiën om de leercultuur bij bedrijven en bij werkzoekenden/werknemers te stimuleren
- Benutten van de bestaande infrastructuur van het MBO en leerbedrijven

5. Wat willen we realiseren?

Een gezamenlijke agenda Human Capital Noord

1. Een aanpak voor een Huis van de Arbeid (gezamenlijk dienstverleningsconcept) waarin alle werkzoekenden en werkenden met vragen terecht kunnen over scholing, leven lang ontwikkelen en werk en waarin aanvullende budgetten beschikbaar zijn voor degenen die niet onder de opdracht van de gemeenten en het UWV vallen.
2. Een aanpak voor een samenhangende dienstverlening aan mkb-ondernemers waarin we de activiteiten van verschillende overheden en private partijen samen brengen en keuzes maken over aard, inhoud en uitvoering van de dienstverlening. We doen dat op basis van een analyse van de bestaande vormen van ondersteuning.
3. Een goed werkende aanpak voor scholing met een brede deelname van branches, sectoren, O&O-fondsen en opleidingsinstellingen. Om dit tot stand te brengen zorgen we als publieke partijen voor ondersteuning. Samen met betrokken partijen zorgen we voor noodzakelijke (scholings-) fondsen
4. Een lobby-agenda waarin we op basis van deze maatregelen het Rijk stimuleren om één regiepunt voor het leven lang ontwikkelen tot stand te brengen en om de regio ruimte en middelen te bieden om een aanpak tot stand te brengen.
5. Een plan van aanpak voor de werving en benutting van fondsen om de (dienstverlening van de) Huizen van de Arbeid en de Ondernemer voor iedereen toegankelijk te maken.

Ter ondersteuning van het plan brengen we in kaart wat er nodig is aan organiserend vermogen (aan capaciteit en kosten).

Als onderdeel van een samenhangende sturing op economie en arbeidsmarkt

Een gezamenlijke aanpak op het gebied van economie en arbeidsmarkt waarin we:

- Een basis aan ondersteuning bieden voor alle bedrijven in Noord-Nederland
- Bij het stimuleren van bedrijvigheid keuzes maken voor bedrijven en sectoren die bijdragen aan een toekomstbestendige en duurzame economie waarin bereikbaarheid (Deltaplan), goed werk en een inclusieve arbeidsmarkt randvoorwaarden zijn.
- De kracht van de afzonderlijke deelregio's en gemeenten benutten

6. Acties

1. Wij gaan (alvast) aan de slag met een dienstverleningsconcept voor matching en leven lang ontwikkelen in de Noordelijke arbeidsmarktregio's ("Huis voor de Arbeid") en een samenhangende dienstverlening aan ondernemers.
2. We bespreken de samenhangende aanpak van economie en arbeidsmarkt in een gezamenlijke sessies van verantwoordelijke bestuurders op beide terreinen.
3. We leggen ons document voor aan andere partijen die een rol spelen binnen de arbeidsmarkt.
Doel: gezamenlijke Human Capital Agenda met afspraken over het doel, ieder bijdrage en concrete activiteiten. We doen dat tijdens een werkconferentie. Waar nodig vormen we voor uitwerking of uitvoering van plannen of het verwerven van middelen (tijdelijke) werkgroepen met een duidelijke opdracht. Die ondersteunen we als het nodig is.
4. De werkconferenties worden een halfjaarlijks evenement waarin ook alle scholingsorganisaties en branches worden uitgenodigd om concrete afspraken te maken over leven lang ontwikkelen. De bestaande Scholingsalliantie wordt verbreed, geïntegreerd en gefaciliteerd.

7. Eerste reactie van sociale partners

Onze inzet willen we de komende periode voorleggen aan en bespreken met andere partijen op de arbeidsmarkt. Als eerste stap hebben wij dit document voor een eerste reactie gedeeld met sociale partners in het Noorden (VNO-NCW MKB Noord, FNV, CNV, SBB). Daar willen we de komende periode verder over met hen in gesprek. Elementen van die reactie zetten we hier vast kort op een rij.

Inhoudelijk

- Bied een aantrekkelijke omgeving voor jonge mensen en internationals en behoud talent voor de regio
- Sluit aan bij de gezamenlijk ontwikkelde skillstaal waardoor de matching en de overstap van Werk naar Werk worden ondersteund

Over samenwerking

- Vanaf de start samen doelen formuleren en resultaten behalen
- Benut bestaande samenwerkingsverbanden (brancheverenigingen, NPAL, Life Cooperative, Water Alliance, SBE)
- Sluit aan bij de bestaande infrastructuur binnen het mbo en het netwerk van erkende leerbedrijven

Over rollen en verantwoordelijkheden

- Bedenk als overheid niet zelf dienstverlening aan ondernemers en wees terughoudend met het inrichten van (extra) pleinen en adviescentra
- Sociale partners zijn eerstverantwoordelijk voor LLO

Over de schaal van samenwerking

- Werk samen op Noordelijke schaal, met een zoveel mogelijk uniforme benadering van economische en arbeidsmarktvraagstukken (geen grenzen tussen gemeenten, provincies en arbeidsmarktregio's)

Over kennisontwikkeling

- Zet een Noordelijk expertisecentrum voor LLO-vraagstukken op waarin kennis wordt ontwikkeld die praktisch inzetbaar is
- Monitor economische en arbeidsmarktvraagstukken (Talent in de Regio)
- Zorg voor voldoende informatie over transitie en beleidsdoelstellingen zodat ondernemers en inwoners kansen en bedreigingen in kunnen schatten

Lectuur

- <https://vng.nl/nieuws/economische-agenda-voor-stad-en-regio>
- <https://www.staatvanhetmkb.nl/nieuws/comite-adviseert-om-dienstverlening-aan-mkb-te-versterken>
- https://regiogroningenassen.nl/wpfd_file/rapport-leercultuur-perspectief-van-werkgevers/
- <https://www.cbs.nl/nl-nl/longread/statistische-trends/2022/arbeidspotentieel-van-niet-werkenden>
- <https://www.wrr.nl/publicaties/rapporten/2020/01/15/het-betere-werk>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/10/11/kamerbrief-uitgangspunten-voor-de-uitbreiding-van-de-arbeidsmarktinfrastructuur>
- <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/09/23/kamerbrief-beleidslijnen-leven-lang-ontwikkelen>
- Bouwstenen voor een deltaplan
- <https://www.ser.nl/nl/Publicaties/arbeidsmarktkrapte>

COLOFON

Opstellers

Tonia Arts, arbeidsmarktregio Drenthe

Marcel Bos en Marije Zijlstra, arbeidsmarktregio Friesland

Josien Hof, arbeidsmarktregio Groningen

Mirjam Punter en Tanja Kleine Sextro, provincie Drenthe

Edith Nobel, provincie Fryslân

Bas Fokkens, provincie Groningen

Wim Ravenshorst, gemeente Groningen

Maarten van de Beek, gemeente Leeuwarden

Gerrit van der Veen en Gealine Dunnik, UWV

Vormgeving

Jan Wiersema

APRIL 2023