



Eindadvies

Naar een samenhangende aanpak voor

human capital

voor de energietransitie

Tot stand gebracht op verzoek van en onder begeleiding van de Topsector Energie

van advies
Advies

Inhoud

Voorwoord	5
1. Human capital en energietransitie	7
Aanleiding	
Human capital	
Landelijke programma's regionale implementatie	
Naar een samenhangende aanpak voor human capital voor de Energietransitie	
Leeswijzer	
2. Programma's en trajecten: om welke gaat het?	10
De programma's	
Regio's en sectoren	
Overheid en sociale partners	
3. Opgehaalde uitgangspunten voor de samenhangende aanpak	13
Waarom wel en wat beslist niet	
Samen werken aan dezelfde opgave: de energietransitie	
Wendbaar samenwerken	
Voortbouwen op wat zich bewezen heeft	
Programma's bouwen op elkaar voort en vullen elkaar aan	
Focus op de regio; landelijke opschaling	
De bottom-up down-aanpak	
4. Mogelijke bouwstenen voor een samenhangende aanpak en een vliegende start	19
Negental mogelijke bouwstenen	
Voorstel voor een vliegende start	
5. Voorstel aan de programma's: hoe kan men dit in de praktijk organiseren	23
Advies voor de aanpak op korte termijn	
Organisatie en startpakket	
Bijlage Negen mogelijke bouwsteen voor een samenhangende aanpak	26

Voorwoord

De toekomst voorspellen is onmogelijk. We zitten midden in de eeuw van 'schokken'. En iedere schok heeft een andere oorzaak (kredietcrisis, Corona, oorlog in Oekraïne) en gevolg (resp. handrem op de economie, 'gatenkaas' economie met oververhitting en verlies van werk als gevolg, energie armoede en hoge inflatie).

Niet alleen 'Hoe lossen we de directe gevolgen op' heeft prioriteit, maar ook 'Hoe organiseren wij ons zodanig in Nederland dat wij deze en toekomstige schokken kunnen opvangen'.

Voor het eerst in de geschiedenis kent Nederland majeure investeringsprogramma's in de Human Capital Agenda van de energietransitie. Deze investeringen kunnen ons helpen onze behendigheid te versterken. Dan moeten we ze daar wel voor inzetten. Daar hebben wij elkaar bij nodig én het besef dat we allemaal aan dezelfde opgave werken.

Met dit advies zie ik een geweldige kans om hier een belangrijke stap in te zetten en de transitie te maken die nodig is om ons innoverend en lerend vermogen in Nederland te versterken. Dat kan niet ieder voor zich. Dit zullen we samen moeten doen; landelijk en regionaal, overheid, onderwijs, onderzoeksinstituten en bedrijfsleven. Schouder-aan-schouder, in vertrouwen en met wederzijds respect. Als Topsector Energie en GroenvermogenNL willen wij ons steentje bijdragen om dit voor elkaar te krijgen. Ik heb er alle vertrouwen in dat dit - samen met alle partijen die betrokken zijn geweest bij dit advies- gaat lukken.

Marsha Wagner

Programma directeur Human Capital Agenda
Topsector Energie / GroenvermogenNL

Brief Kabinet aan de Tweede Kamer 15 juli 2022, 29.544-1120

“De roep om versnelling van de klimaat- en energietransitie legt een nog grotere druk op het verminderen van het tekort aan technici en ict-ers. Niet alleen om onze samenleving duurzamer en schoner te kunnen maken maar ook voor het verzekeren van onze concurrentiekracht en het duurzame verdienvermogen van Nederland. Oplossingen voor het vraagstuk vragen om een brede samenwerking”



1. Human capital en energietransitie

Aanleiding

In het voorjaar van 2022 heeft het Kabinet aangekondigd met een Actieplan Groene en Digitale Banen te zullen komen, in aanvulling op het generieke beleid tegen arbeidsmarktkrapte. Parallel hieraan is sprake van een grote hoeveelheid investeringsprogramma's vanuit het Nationaal Groeifonds en vanuit de Europese Unie gericht op de energietransitie of onderdelen daarvan.

Bij de Topsector Energie ontstond de vraag: hoe leiden we dit in goede banen met elkaar? De opgave op dit moment is groot. Met de stijging van de energieprijzen en de langdurige krapte op de arbeidsmarkt staat de energietransitie zelf onder grote druk. Veel partijen onderkennen deze dreiging en zijn initiatieven en programma's gestart. De vraag is hoe kunnen we deze investeringen op een slimme manier inzetten om snel en effectief te werken aan het arbeidsmarkt-vraagstuk om snelheid te maken in de energietransitie.

Om die reden is bureau Vanadvies gevraagd om een inventarisatie te maken van een aantal van deze programma's en een advies te geven over waar, en zo ja hoe tot afstemming en samenwerking kan worden gekomen.

Human capital

In het Nationaal Groeifonds (NGF) wordt in de pijler R&D&I ingezet op innovatie en R&D veelal in combinatie met pilots en opschalingsprojecten. Daarbij geven de programma's allemaal aan dat human capital voor hen een cruciale succesfactor is, zeker gegeven de huidige spanning op de arbeidsmarkt. Veel van die programma's voorzien daarom gelukkig in een aparte human capital agenda, waarbij wordt ingezet op instroom, werving van talent, zij-instroom) en training en opleiding van reeds werkende professionals. Ook is er veel aandacht voor publiek-private samenwerking (pps) met de reeds bestaande opleidingsinfrastructuur op mbo-, hbo- en wo-niveau.

NGF-programma's in de pijler Kennisontwikkeling richten zich generiek op een brede basis voor human capital en kiezen voor een focus op de maatschappelijke thema's in het missiegedreven innovatiebeleid, waaronder energie en energietransitie.

Mbo, hbo en wo worden (ook in het regeerakkoord) opgeroepen om van meer betekenis te zijn voor Leven Lang Ontwikkelen. Een logische verbinding met de huidige publiek private samenwerkingsverbanden (zoals Centers of Expertise en Centra voor Innovatief Vakmanschap) ligt hier voor de hand, juist omdat deze zich in toenemende mate richten op de actuele knelpunten en vraagstukken op de arbeidsmarkt.

Met het Just Transition Fund ondersteunt de EU de lidstaten bij het opvangen van de negatieve gevolgen van de overgang van een fossiele naar een duurzame economie. Ook dat fonds heeft een aanzienlijke inzet op human capital met de vraag: hoe zorgen we ervoor dat het talent dat in die 'fossiele' sectoren werkt, kansrijk door kan stromen en passend en tijdig bijgeschoold wordt voor de nieuwe toepassingen en de banen van de toekomst?



Landelijke programma's, regionale implementatie

Kenmerkend is dat al deze programma's vertrekken vanuit een landelijke visie en ambitie en dit vertalen naar een regionale implementatiestrategie. Al deze programma's 'komen elkaar dus tegen' in de regio. Anders gezegd: de regio's krijgen dus te maken met een veelheid aan landelijke programma's die ieder vanuit hun eigen invalshoek werken aan dezelfde opgave (maar allemaal net even anders). En veelal in de vorm van matching ook capaciteit, geld en aandacht vragen van vrijwel dezelfde partijen: bedrijven, onderwijs en regionale overheden.

Tegelijkertijd is te zien dat daarbij logischerwijs niet altijd met dezelfde regionale counterparts wordt gewerkt. Dat is afhankelijk van de aard van de plannen en de historisch gegroeide verbanden. Soms zijn dat de reeds bestaande ecosystemen en regionale pps-en, soms de Provincies, Economic Boards, ROM's, innovatiehubs of arbeidsmarktregio's.

Naar een samenhangende aanpak voor human capital voor de Energietransitie

De focus van deze verkenning ligt daarom op de vraag óf en zo ja hoe met deze programma's (en de regio's) tot een samenhangende aanpak kan worden gekomen. Samenhangend wil in dit verband zeggen: weten waar de verschillende programma's mee bezig zijn, verbinden waar dit kansrijk en wenselijk is, samen optrekken in de regio en onderling kennis delen en uitwisselen.

Tijdens de verkenning zijn de programma's op hoofdlijnen geanalyseerd, zijn gesprekken gevoerd met stakeholders en hebben twee (digitale) werksessies plaatsgevonden.

De gedachte van een samenhangende aanpak heeft gedurende het proces veel bijval gekregen van alle betrokken partijen en samen hebben de programma's en de regio's gekeken naar hoe zo'n samenhangende aanpak vorm zou kunnen krijgen. De initiële opdracht van een verkenning ontwikkelde zich gaandeweg dan ook naar het uitwerken van een aanpak die op draagvlak kan rekenen bij de betrokken programma's en gesteund zou kunnen worden door landelijke partijen als de departementen van EZK, OCW, SZW, de sociale partners en de SER Taakgroep Arbeidsmarkt & Scholing.

Toch is er voor de zuiverheid van het proces in de tekst van dit eindadvies voor gekozen om te spreken over 'voorstel' en 'advies'. Dat biedt de programma's de gelegenheid voor een nadere interne operationalisering (wat betekent dat voor ons programma in de praktijk) en daaraan gekoppeld eigen besluitvorming te doen over de activiteiten die op korte termijn opgepakt kunnen worden (zie paragraaf 5).

Leeswijzer

In het advies wordt achtereenvolgens ingegaan op:



Paragraaf 2 korte schets van de betrokken programma's en het benoemen van de raakvlakken	Paragraaf 3 opgehaalde uitgangspunten voor effectieve samenwerking	Paragraaf 4 toelichting op de mogelijke bouwstenen van zo'n samenhangende aanpak	Paragraaf 5 een voorstel voor de wijze waarop dit georganiseerd kan worden
--	--	--	--

Overigens is deze verkenning naar een samenhangende aanpak geen statisch proces. Nadrukkelijk worden ook andere geïnteresseerde partijen uitgenodigd om eigen ambities en prioriteiten in te brengen en mee te doen.

2. Programma's en trajecten

Waarover gaat het tot nog toe?

De programma's

De verkenning heeft zich in dit stadium gericht op de programma's uit het Nationaal Groeifonds, het Just Transition Fund en de HCA's van de Topsectoren.

HCA GroenvermogenNL, met een aanpak via Regionale Liaisons en Regionale Roadmaps om tot Learning Communities te komen. Een ambitieuze en integrale aanpak van human capital voor de energietransitie met bijzondere aandacht voor de waterstoftransitie.

Opschaling PPS Beroepsonderwijs, waarbij bestaande pps-verbanden worden versterkt en uitgebouwd. Diverse Provincies hebben aangegeven daarbij energie en energietransitie als prioriteit te hebben. Dit zal in de eerste jaren voor deze regio's dan ook als speerpunt gelden.

De LLO-Katalysator: inzet op het professionaliseren en aanjagen van leven lang ontwikkelen via het mbo, hbo en wo. De LLO-Katalysator start in 2023 een pilot gericht op de uitdagingen van de energie- en grondstoffentransitie. In de pilot wordt gewerkt aan het in kaart brengen van reeds bekende (lange termijn) skillsbehoefte om deze te vertalen naar hiaten in de regionale en landelijke LLO-mogelijkheden. Er worden regionale transitiedeals gevormd van waaruit LLO-oplossingen worden ontwikkeld. Ook wordt gezocht naar samenhang met andere programma's die bijdragen aan de energie- en grondstoffentransitie zoals GroenvermogenNL, Opschaling PPS Beroepsonderwijs, Just Transition Fund en EFRO.

Het Just Transition Fund: een substantieel Europees programma bedoeld om specifieke regio's te ondersteunen bij het opvangen van de negatieve gevolgen van de transitie van een fossiele naar een duurzame economie. Het programma heeft zowel een aparte lijn voor human capital, waarbij ingezet wordt op zij-instroom en (om-)scholing, als mogelijkheden voor projecten op het snijvlak van fysieke investeringen en bijbehorende om- en bijscholing.

AiNed, gericht op het versterken van de toepassing van Artificial Intelligence. Het programma werkt o.m. met toepassingsgebieden gebaseerd op de thema's uit het missiegedreven innovatiebeleid. En dus ook de Energietransitie. Ook in AiNed is er speciale aandacht voor Learning Communities en het scholen en trainen van professionals.

De HCA's van de Topsectoren (zoals ICT, HTSM, Chemie, Energie, Transport & Logistiek, Water, Agrofood) die zich in het kader van het Missiegedreven Innovatiebeleid sterk maken voor een bijdrage aan de Energietransitie en gezamenlijk optrekken in de Roadmap Human Capital Topsectoren¹.

Regio's en sectoren²

Verder hebben verschillende regio's eigen programma's, zoals regio Rijnmond, het Noordelijk Scholingsfonds en andere initiatieven; soms is dit ook in een combinatie met regionale programma's voortkomend uit de Regiodeals.

En (technische) sectoren hebben eigen aanpakken en programma's gericht op de energietransitie, onder meer op het vlak van scholing en skills-ontwikkeling. Facilitering gebeurt vanuit sectorale Opleidings- en Ontwikkelingsfondsen (O&O-fondsen). Vaak in een landelijk kader, gebaseerd op CAO-afspraken tussen sociale partners en uitgevoerd in de regio.

Recent hebben branches in de Industriecoalitie (Bouwend Nederland, FME, Koninklijke Metaalunie, Techniek Nederland en WenB) het Aanvalsplan Arbeidsmarkt-krapte Energie & Techniek³ aangeboden aan het Kabinet. Hierin worden vier oplossingsrichtingen aangedragen voor het bestrijden van de arbeidsmarkt-krapte door

- productiviteitsoffensief via het investeren in arbeidsbesparende innovaties,
- instroombevordering in de techniek gericht op jongeren, elders werkenden en niet-werkenden,
- behoud van werkenden
- aantrekken van meer technisch talent van buiten Nederland.

Op basis van de eerste contacten is afgesproken snel om tafel te gaan om te kijken waar kansen liggen voor onderlinge afstemming en versterking.

- <https://www.topsectoren.nl/human-capital>
- Met deze programma's en initiatieven zijn (nog) geen gesprekken gevoerd. Regionaal zijn er contacten en afstemming. Met sectororganisaties beginnen de eerste gesprekken op gang te komen. Het past in de aard van de aanpak om ook met de sectororganisaties snel door te spreken over de ambities van een samenhangende aanpak.
- <https://www.technieknederland.nl/persberichten/techniekbranches-slaan-handen-ineen-om-60.000-vacatures-te-ervullen>

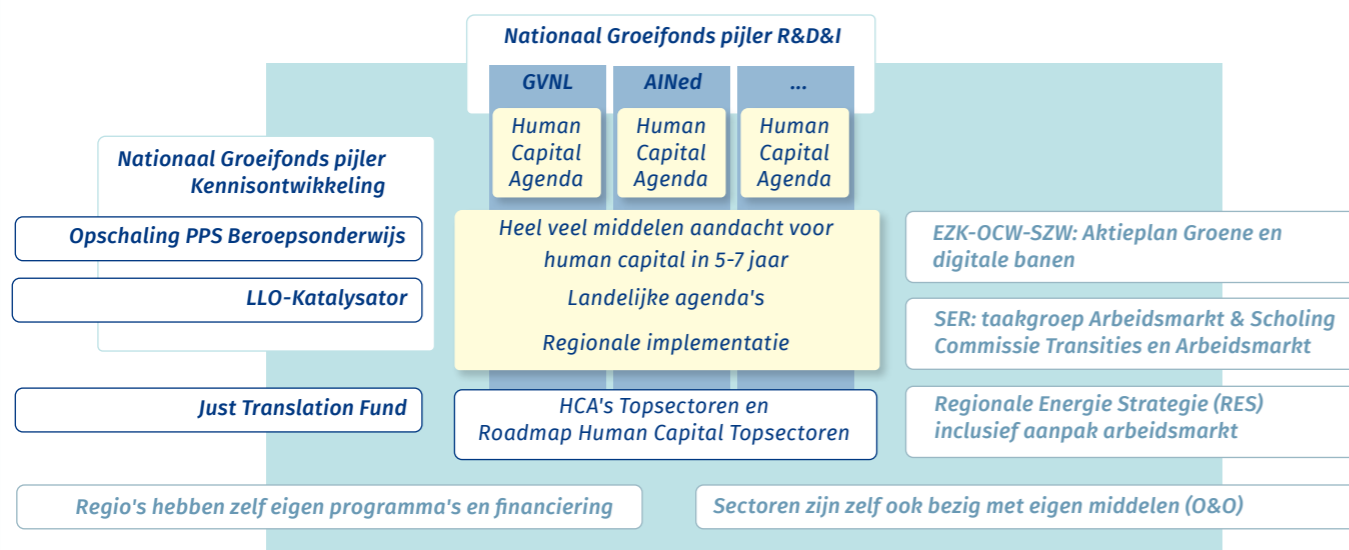


Overheid en sociale partners

Het kabinet werkt aan het Actieplan Groene en Digitale Banen⁴. Deze wordt opgesteld vanuit de gedachte dat ‘twin-transition’ (klimaat- en digitale transitie) noodzakelijk is om de klimaatdoelstellingen in 2030 en 2050 te bereiken. In de afgelopen periode hebben de samenwerkende departementen EZK, SZW en OCW na hun analyse de volgende ‘onderzoeksrichtingen’ verkend:

- a. Verhogen van de instroom in het bètatechnisch onderwijs,
- b. Vergroten van instroom vanuit de arbeidsmarkt (zij-instroom en nieuwe doelgroepen),
- c. Tegengaan van versnippering.

Binnenkort zal het Kabinet het Actieplan in haar definitieve vorm aan de Tweede Kamer toesturen.



Verder zal de rol van de Taakgroep Arbeidsmarkt & Scholing op basis van hun ervaring in de afgelopen jaren worden aangescherpt tegen het licht van de veranderende governance structuur van het Klimaatakkoord. Dat geldt ook voor het initiatief ‘Mensen Maken de Transitie’ i.r.t. de Gebouwde Omgeving.

Tot slot kent de SER sinds 2020 de Commissie Transitie en Arbeidsmarkt. Deze commissie bekijkt in samenhang de gevolgen van de klimaat- en andere transitie voor werkgelegenheid en scholing en adviseert daarover aan het kabinet. Momenteel wordt gewerkt aan een advies over de arbeidsmarktproblematiek in maatschappelijke sectoren.

3. Opgehaalde uitgangspunten

voor de samenhangende aanpak

In de gespreksronde met de programma’s en andere stakeholders en in twee digitale werksessies met regio’s en programma’s zijn het draagvlak voor een samenhangende aanpak en mogelijke opties daarvoor verkend. Onderstaand een overzicht van aangebrachte voordelen van een samenhangende aanpak en daarbij ook de ‘waarschuwingen’ voor het te ver doorvoeren van de beoogde coördinatie.



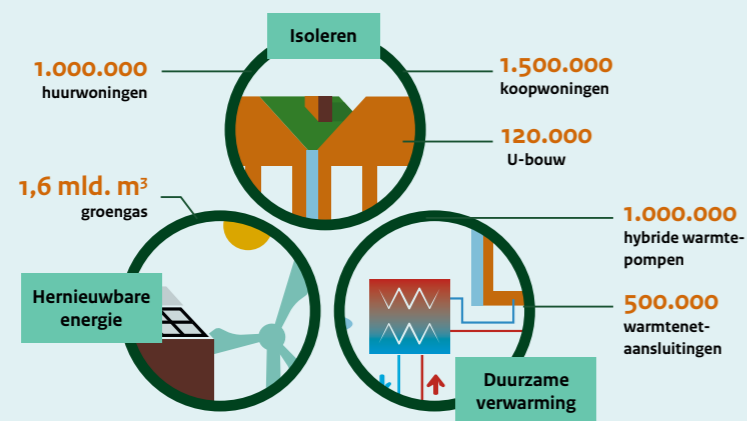
Samen werken aan dezelfde opgave: de energietransitie

In de samenhangende aanpak voor de human capital voor de Energietransitie staat de opgave centraal: voldoende en goed geschoolde mensen om de energietransitie die urgent en maatschappelijk noodzakelijk is, te realiseren. Die opgave is groot en divers en betreft alle domeinen van de klimaat- en energietransitie⁵:

- een volledig CO₂-vrij elektriciteitssysteem (op zee en op land);
- een CO₂-vrije gebouwde omgeving;
- grondstoffen, producten en processen in de industrie netto klimaatneutraal;
- systeemintegratie;
- circulaire economie;
- emissie loze en toekomstbestendige mobiliteit voor mensen en goederen;
- het systeem van landbouw en natuur netto klimaatneutraal.

Hieronder is een illustratie opgenomen van een visualisatie hoe vanuit de Gebouwde Omgeving⁶ de 'opgave' aansprekend is gevisualiseerd, zodat programma's zich hier naar kunnen richten. Een zelfde vergelijkbare visualisatie wordt gevormd door de routekaart voor waterstof⁷.

BELEIDSINZET



Illustratie van een visualisatie. In dit geval vanuit de gebouwde omgeving. Dit geeft koers aan de programma's hoe zij hun bijdrage aan de energietransitie kunnen leveren op het vlak van human capital.

5. Overeenkomend met de thema's in het missiegedreven innovatiebeleid van het Kabinet en de meerjarige missiegedreven innovatieprogramma's (MMIP's)

6. <https://open.overheid.nl/repository/rnl-789924103b28f6a32678bdd3fc81e5d35b2a320a/1/pdf/beleidsprogramma-versnelling-verduurzaming-gebouwde-omgeving.pdf>

7. <https://nationaalwaterstofprogramma.nl/over+ons/routekaart+waterstof/default.aspx>



Wendbaar samenwerken

Programma's herkennen zich in de metafoor 'flottielje varen'. Géén afzonderlijke 'speedboten' waarbij ieder programma voor zich zelf zo snel mogelijk naar een eigen geïsoleerd resultaat wil komen en ook géén 'olietanker' waarbij er sprake is van één massief programma. Dat werkt onnodig vertragend, verlaagt de wendbaarheid en neemt het eigenaarschap weg dat iedereen voelt. Programma's zoeken onderling zinvolle synergie en samenwerking, in nauw overleg met de regio's, waar de uiteindelijke impact moet plaatsvinden. Met als gezamenlijk belang: effect en resultaat helpen versnellen.

Voortbouwen op wat zich bewezen heeft

Programma's vinden zich ook in een gedeelde visie t.a.v. werken aan human capital. De sleutel tot succes is publiek-private samenwerking in de vorm van Learning Communities, Fieldlabs en/of co-creatielabs. Soms hanteren programma's andere namen voor vergelijkbare begrippen, maar deelnemers snappen van elkaar wat men bedoelt en programma's versterken elkaar daarin. Er wordt voortgebouwd op en geïnvesteerd in de infrastructuur die zich bewezen heeft in de verschillende programma's. En die infrastructuur en samenwerkingsverbanden worden ook betrokken en gepositioneerd in de consortiumvorming t.b.v. de calls en tenders in door elkaars programma's.



Programma's bouwen op elkaar voort en vullen elkaar aan

Opschaling PPS Beroepsonderwijs en de LLO-Katalysator werken aan de infrastructuur voor PPS in het Beroepsonderwijs en Leven Lang Ontwikkelen; veelal voortbouwend op bestaande infrastructuur. Ingezet wordt op opschalen, professionaliseren en versterken van vraaggestuurd werken.

Programma's zoals GroenvermogenNL (Groene waterstof) en AiNed (Artificial Intelligence) gebruiken die infrastructuur in hun strategie en vullen aan waar dat nodig is vanuit hun specifieke ambities en onderwerpen.

In het Just Transition Fund kunnen deze regionale consortia projecten indienen. Juist de PPS-verbanden in GroenvermogenNL, AiNed, Opschaling PPS Beroepsonderwijs en LLO-Katalysator zijn al sterk, geven focus en vormen betrouwbare partners in de regio. Goed dus om die te betrekken bij de aanvragen en de consortia die in JTF-verband worden geformeerd en dit ook actief te stimuleren binnen de programma's.

Ook ligt het voor de hand dat HCA GroenvermogenNL en LLO-Katalysator om tafel gaan bij het vormgeven van de pilot Energie door het LLO-programma.

En in de huidige praktijk van de verschillende regio's blijkt gelukkig al dat sommige van de Regionale Liaisons voor meerdere programma's tegelijkertijd actief zijn, zoals GroenvermogenNL, LLO-Katalysator, Opschaling PPS Beroepsonderwijs en Just Transition Fund. Het zou goed zijn om als samenwerkende programma's de meerwaarde hiervan verder met elkaar te verkennen, zodra de ontwikkelingsfase van elk van die programma's dat toelaat.

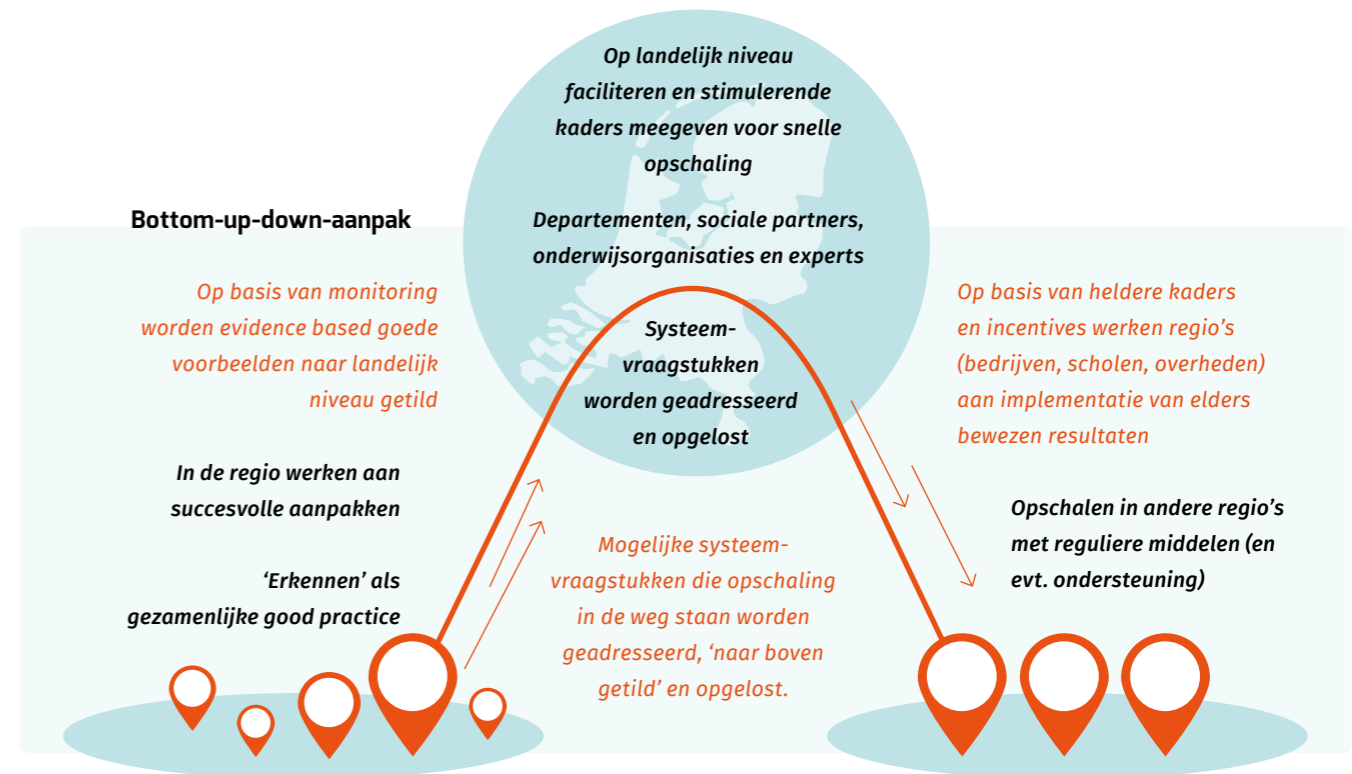
Een mooie illustratie van hoe dit in de praktijk al werkt is bijvoorbeeld SEECE, het Centre of Expertise voor Duurzame Elektrische Energie. SEECE wordt actief in Opschaling PPS Beroepsonderwijs, organiseert het Regionale Liaisonsteam voor

GroenvermogenNL en is tevens een good practice voor de LLO Katalysator. Daarmee is SEECE voor de regio Arnhem-Nijmegen/Oost Nederland een spin in het web. Op basis van de Regionale Roadmap die in het kader van Groen-

vermogenNL wordt gemaakt, zal deze regio verbindings leggen tussen de verschillende programma's op regionaal niveau en zal het initiatieven identificeren die relevant zijn voor de verschillende programma's op nationaal niveau.

Focus op de regio; landelijke opschaling

Programma's zien veel in het werken met een 'bottom-up-down aanpak'. Dat wil zeggen dat succesvolle aanpakken in de regio opgeschaald kunnen worden naar een landelijk niveau. Hier kan een groep met autoriteit en doorzettingsmacht de stimulerende randvoorwaarden (en kaders) creëren om deze aanpakken verder te brengen en in te bedden in het 'reguliere' systeem. Dat voorkomt een wildgroei aan vergelijkbare initiatieven in regio's en programma's en geeft slagkracht aan de voortvarende aanpak die de Energietransitie nodig heeft.





Indien wet- en regelgeving of sectorale afspraken opschaling van goede voorbeelden in de weg staan, is het nodig om deze te agenderen bij overheid, sociale partners en onderwijsorganisaties en wordt hen gevraagd hier actief oplossingen voor te vinden.

Voor opschaling is het nodig dat goed werkende oplossingen, bijvoorbeeld op het vlak van opleidings- en scholingsprogramma's of mobiliteit en zij-instroom, landelijke erkenning krijgen en 'passend' zijn of 'passend' worden gemaakt binnen het afsprakenstelsel van sociale partners i.s.m. het onderwijs. Om die reden is het ook belangrijk dat sociale partners al vroeg betrokken zijn bij het vinden van oplossingen voor praktische opschalingsvraagstukken.

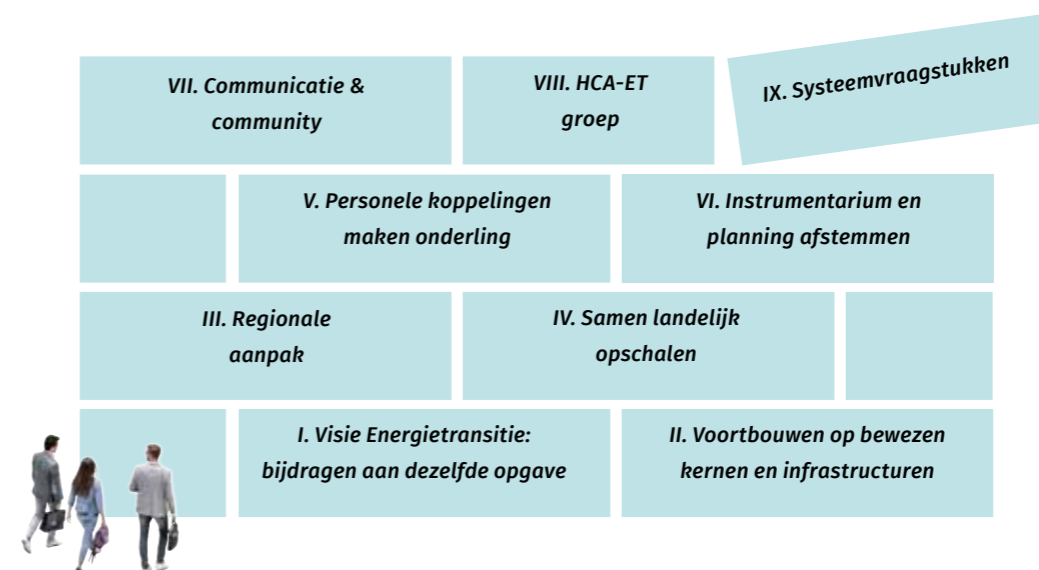
Essentieel hierbij is dus dat er op landelijk niveau een '*responsieve ontvangende kant*' is die kan opereren met voldoende bestuurlijk commitment voor het oplossen van systeemvraagstukken en het realiseren van stimulerende randvoorwaarden voor opschaling. Het zou goed zijn als het Actieplan Groene en Digitale Banen daar met een aansprekende invulling voor komt.

Met 'responsief' wordt ook bedoeld dat departementen en sociale partners worden uitgenodigd om ook zelf een actieve dialoog te zoeken met de programma's en de regio's over de ervaringen, kansen en de potentiële belemmeringen. Juist die actieve dialoog kan de transitie helpen versnellen.

4. Mogelijke bouwstenen voor een samenhangende aanpak en vliegende start

Negental mogelijke bouwstenen

Uit de verkenning zijn een 9-tal mogelijke bouwstenen naar voren gekomen voor de samenhangende aanpak. De geïdentificeerde bouwstenen staan in onderstaand schema opgenomen en zijn in bijlage 1 verder uitgewerkt. Het totaal aan bouwstenen vormt op deze wijze een dynamische menukaart waar programma's gebruik van kunnen maken zodra de samenwerking er aan toe is.



Voorstel voor een vliegende start

Programma's hebben aangegeven de voorkeur te hebben om op de korte termijn met een aantal van de bouwstenen een vliegende start te maken.

'Werkendeweg' wordt gezien hoe ze de aanpak met andere bouwstenen verder willen uitbreiden of specifieke thema's bij de kop pakken.

Hieronder zijn de bouwstenen uitgewerkt waarvan de programma's snel meerwaarde verwachten en die qua scope voor een eerste stap het meest haalbaar worden geacht.

a. Bundeling van kracht in de regio

- In de regio's zijn nu al de Liaisonsteams actief voor GroenvermogenNL. Deze teams stellen voor de eigen regio een Roadmap op voor de waterstoftransitie tegen de context van de gehele energietransitie. In de Roadmap worden de kansen in de regio geadresseerd, wordt een relevante agenda geformuleerd m.b.t. innoveren-werken-leren voor de gehele energietransitie en worden kansrijke consortia geïdentificeerd.
- De Liaisonsteams en de Roadmaps werken in de context van de gehele Energietransitie. In sommige regio's zijn deze teams nu al actief voor meerdere programma's (zie boven). Op basis van deze ervaringen kan worden verkend waar deze inzet verder kan worden verbreed: voor meer regio's en voor meer programma's. Omdat veel Liaisons al betrokken zijn bij de PPS-structuur van Katapult (CoE's en CiV's) is de verbreding naar Opschaling PPS Beroepsonderwijs i.r.t. de Energietransitie ook daar al gaande. Voor de hand zou liggen om dat ook voor LLO-Katalysator en Just Transition Fund te verkennen.
- Ook is er sterke meerwaarde te realiseren als wordt verkend hoe de infrastructuur van Opschaling PPS Beroepsonderwijs en de expertise van Katapult relevant kunnen worden gemaakt voor de LLO Katalysator en andere programma's.
- Verder kan actief worden gestimuleerd dat de consortia en de publiek-private samenwerkingsverbanden van Opschaling PPS Beroepsonderwijs en de pps-en in de andere programma's bekend zijn bij en kunnen participeren in de vraagstukken waaraan in Just Transition Fund verband wordt gewerkt.
- Belangrijk aandachtspunt in de bundeling van kracht is dat de human capital projecten in de regio's zelf óók aangeven met een enorm 'arbeidsmarktknelpunt' te zitten, vanwege de beperkte capaciteit en de lastige zoektocht naar uitbreiding daarvan gelet op de specifieke competenties die het werken aan dit soort publiek-private samenwerkings- en uitvoeringprogramma's vraagt. Door synergie in de aanpak en bundeling van kracht wordt versplintering van capaciteit voorkomen.

b. Instrumentarium en communicatie: leren en afstemmen

- Aangezien veel programma's inzetten op Learning Communities en zich richten op dezelfde doelgroepen, is er de behoefte om van elkaar te leren hoe in het kader van NGF effectieve subsidieregelingen kunnen worden opgesteld. Nu zit iedereen nog in zijn eigen proces met de individuele uitvoeringsorganisaties. Hier zal ook de expertise van SIA, NWO en RVO bij worden betrokken. De eerste stappen worden binnenkort gezet door GroenvermogenNL en AiNed, die samen met SIA zullen gaan kijken naar een zekere eenduidigheid in de regelingen op het domein van Energie en Energietransitie, zowel op inhoud als uitvoering en fasering.
- Het ligt voor de hand dat programma's samen verkennen of en zo ja waar er afstemming nodig/wenselijk is in de verschillende kennisplatforms die worden beoogd.

Uiteraard moeten programma's gericht en herkenbaar communiceren, tegelijkertijd moet voorkomen worden dat ieder programma een eigen separaat kennisplatform of community gaat inrichten, terwijl het gaat om dezelfde doelgroepen die de programma's beogen te faciliteren en te stimuleren op dezelfde 'opgave'. Waar kunnen zinvolle koppelingen en doorverwijzingen worden gedaan?

- Om dezelfde redenen biedt het grote meerwaarde om te streven naar een aantal gezamenlijke communicatieactiviteiten. Daardoor kunnen partijen die actief zijn in de Energietransitie een samenhangend beeld krijgen van alle initiatieven en de overall voortgang van human capital voor de energietransitie. Verder zou het voor de hand liggen dat de programma's elkaars communicatiekanalen gaan gebruiken en samen een toegankelijke 'kalender' opstellen met belangrijke data, mijlpalen en activiteiten.

c. Kennisdeling

- Vanuit het programmamanagement van de verschillende programma's is de behoefte geuit om periodiek bij elkaar te komen en kennis uit te wisselen over waar de programma's staan in hun voortgang, welke initiatieven en activiteiten ze (op korte termijn) zullen gaan starten en waar aanleiding is om op onderdelen samen op te trekken en van elkaar te leren en tegen welke knelpunten zij mogelijkwijs in het programma aanlopen.



- Er zal (i.s.m. Katapult) een kenniskaart worden ontwikkeld, waarin de gehonoreerde initiatieven van elk programma een plaats kunnen krijgen. Partijen die (regionaal) actief zijn of willen worden kunnen elkaar op deze manier makkelijker vinden en op hun eigen domein tot uitwisseling en samenwerking komen. Zo ontstaat een volledig beeld hoe in Nederland wordt geïnvesteerd in human capital voor de energietransitie. Ook is het van grote meerwaarde om aansluiting te vinden bij het Kennisprogramma Human Capital van het Nationaal Groeifonds pijler R&D&I dat Katapult momenteel uitvoert in opdracht van EZK⁸ en de handreiking die daarin is ontwikkeld t.b.v. de diverse Human Capital Agenda's⁹. Ook wat dit betreft is het zaak de krachten zo goed mogelijk te bundelen.
- Partijen die op de verschillende domeinen van de Energietransitie werkzaam zijn, zullen worden gevraagd de opgave waar ze aan werken te concretiseren (en te visualiseren) en op hoofdlijnen aan te geven wat dit vraagt aan inzet op human capital (zie als voorbeelden de illustraties in paragraaf 3). Op die manier ontstaat er een 'portfolio' waar de programma's hun bijdrage aan kunnen leveren en op kunnen 'plotten'.

d. Systeemvraagstukken en opschaling

Wanneer daar aanleiding voor is (bijvoorbeeld qua voortgang, afstemming, identificeren van kansen of adresseren van systeemvraagstukken) willen de programma's individueel en collectief ook contact kunnen zoeken met departementen en sociale partners (bv de infrastructuur die door de departementen EZK, SZW en OCW wordt voorgesteld in het Actieplan Groene en Digitale Banen, de O&O-infrastructuur, of via de SER Commissie Transitie en Arbeidsmarkt, of de Taakgroep Arbeidsmarkt & Scholing).

• Sociale partners uit de sectoren zijn vanzelfsprekend ook actieve partners in de verschillende programma's. Belangrijk is dat zij mee aan de basis staan van de vraagarticulatie aan de voorkant vanuit de 'specifieke opgaven'. Waar opschaling mogelijk is, zal dat mede via de infrastructuur van sociale partners kunnen worden gestimuleerd. En waar zich systeemvraagstukken voordoen die opschaling van noodzakelijke interventies in de weg staan, ligt ook daar voor hen een opgave om te helpen deze belemmeringen weg te nemen.

8. <https://www.wijzijnkatapult.nl/nationaal-groeifonds-hc/kennisprogramma-human-capital-ngf-r-d-i/>

9. <https://www.wijzijnkatapult.nl/nationaal-groeifonds-hc/>

5. Voorstel aan de programma's: hoe kunnen de programma's dit in de praktijk organiseren?

De samenhangende aanpak kan functioneel en pragmatisch worden vorm gegeven. De programma's willen daar zeer binnenkort het gesprek met elkaar over voeren, aangezien ze hier uiteraard op deze korte termijn met elkaar nog geen finale afspraken over hebben kunnen maken. Wel geven programma's aan expliciete meerwaarde te zien in de verschillende bouwstenen. Dat leidt niet alleen tot een collectieve 'win', maar juist ook tot rendement binnen het eigen programma, zoals hogere effectiviteit, breder bereik, sneller resultaat en gezamenlijke slagkracht (zie hiervoor de opbrengst uit de gespreksrondes in paragraaf 3).

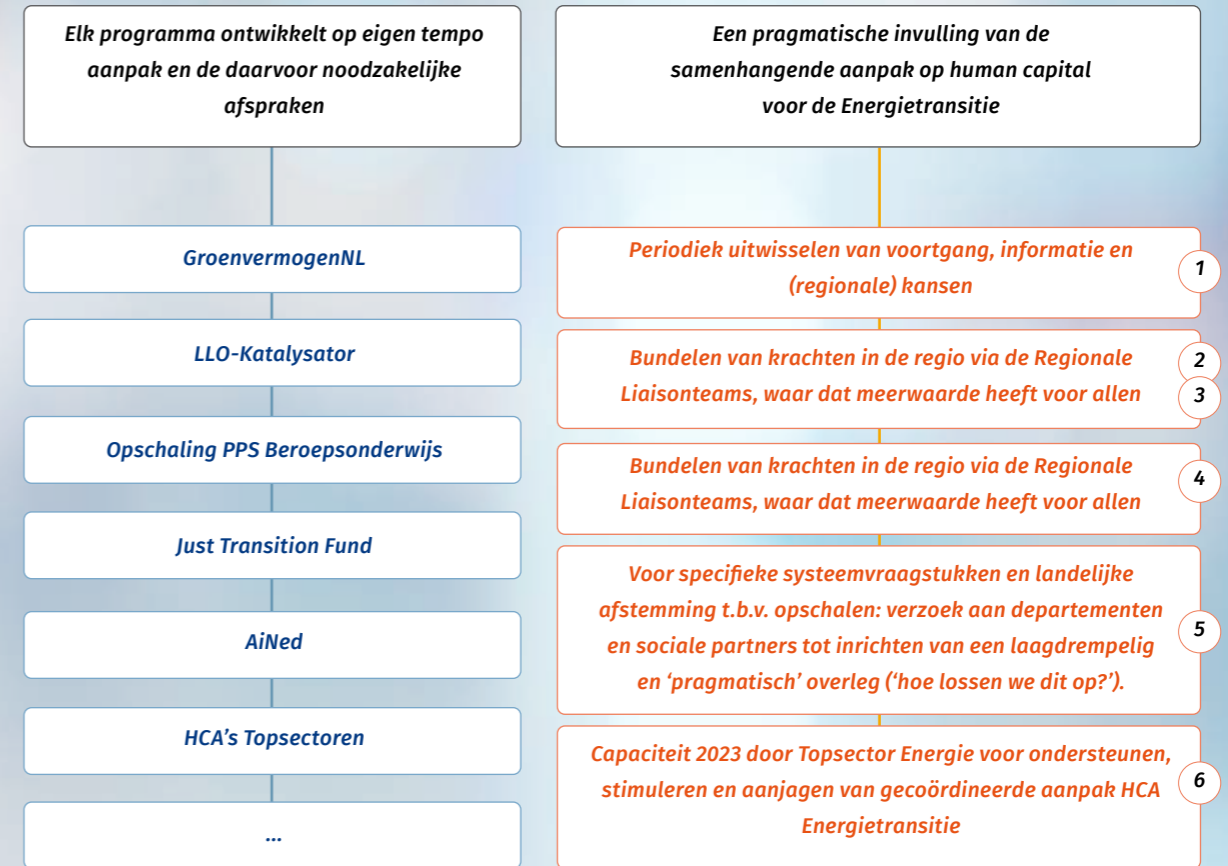
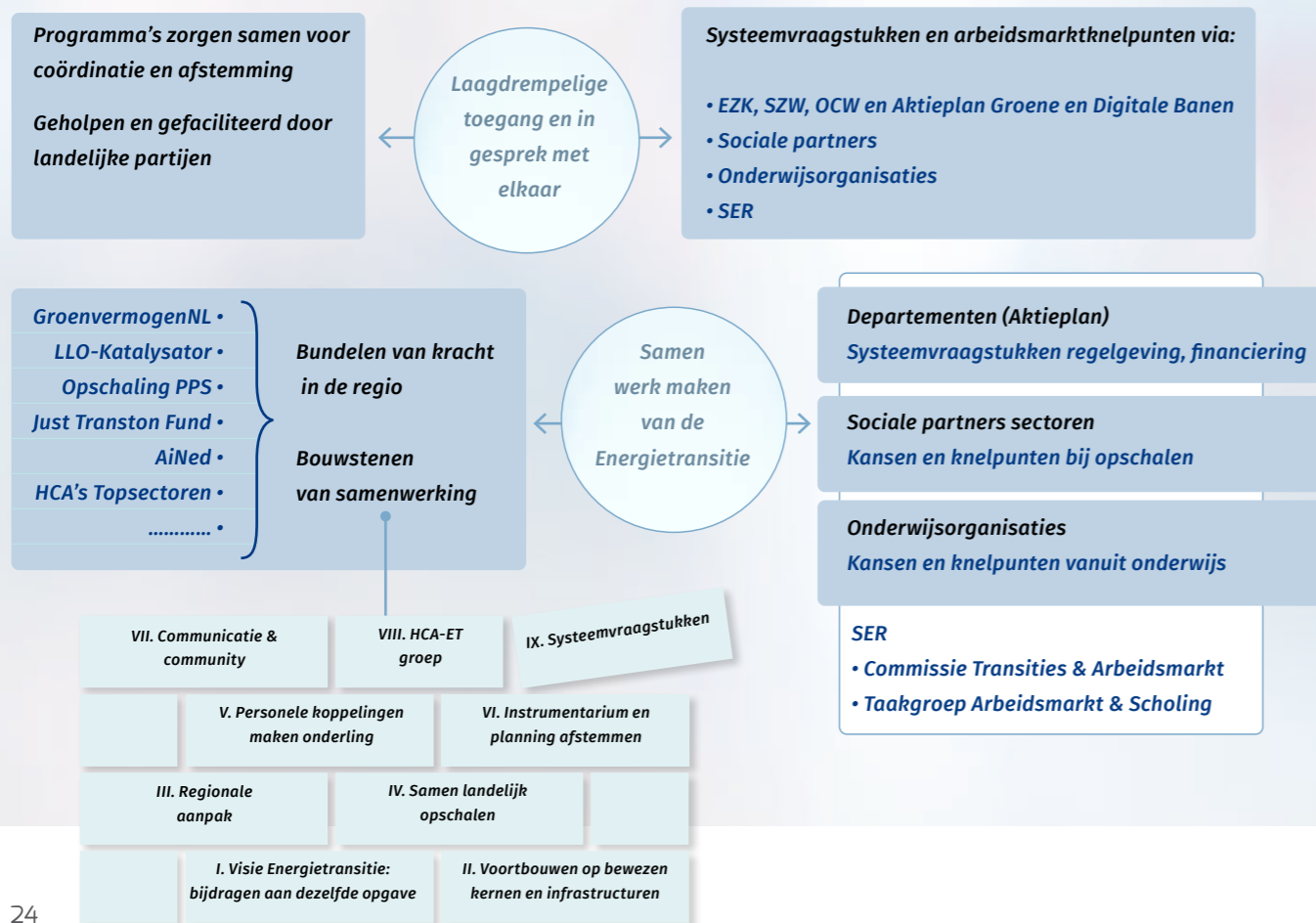
Het voorstel in dit advies aan de programma's is om op korte termijn de volgende activiteiten in gang te zetten:

- 1 Periodiek overleg tussen de programmateams van de verschillende programma's over ervaringen, voornemens, kennis en belangrijke activiteiten. Daar zullen ook signalen die opkomen uit de regio's en mogelijke kansen die zich regionaal voordoen besproken worden. Op basis daarvan kan worden gekeken waar zinvolle combinaties mogelijk zijn en afstemming nodig is.
- 2 Op basis van de ervaringen die er nu al zijn in de verschillende regio's, en verkennen waar de rol van de Regionale Liaisons verder kan worden verbreed: in meer regio's en voor meer programma's. Verstandig is om dit eerst bilateraal (per programma) te doen, mede op basis van de input vanuit de regio uiteraard. Belangrijke versneller hiervoor kunnen de Regionale Roadmaps zijn die elke regio komend half jaar zal ontwikkelen in het kader van GroenvermogenNL.
- 3 Samen met Katapult een gezamenlijke 'kenniskaart' ontwikkelen, waarop de deelnemende programma's de voor hun relevante regionale activiteiten en netwerken zichtbaar maken. Ook kunnen daar dan de good practices uit het Kennisprogramma human capital NGF bij worden betrokken.
- 4 De partijen die actief zijn op de verschillende domeinen van de energietransitie te vragen of zij hun 'opgave' kunnen concretiseren (en visualiseren), zodat de human capital opgave op die domeinen helder wordt. Zie de eerste aanzetten voor operationalisering die daarvoor in paragraaf 3 zijn gegeven.



- 5 Een oproep te doen aan de departementen om in de structuur die in het kader van het Actieplan Groene en Digitale Banen wordt voorbereid, een dedicated en laagdrempelige toegang te bieden voor de programma's om systeemvraagstukken te kunnen adresseren en opschalingskansen aan te kunnen dragen waarvoor stimulerende kaders nodig zijn. Dezelfde oproep geldt voor de dialoog met sociale partners over systeemvraagstukken en opschalingskansen. Dat vraagt zoals gezegd een *responsieve en gecommitteerde ontvangende kant*. Uiteraard richten programma's daar geen 'eigen' infrastructuur voor in. Het advies aan de programma's is om de landelijke partijen te verzoeken om dit samen met de programma's en de regio's in te richten binnen de nieuwe structuren die gaan komen.

Voorstel hoe dit te organiseren



- 6 Voor de korte termijn wordt daarom bovenstaand 'pakket' voorgesteld. Door de Topsector Energie is reeds aangegeven dat zij een belangrijk deel van de aanjaagcapaciteit wil faciliteren die nodig is om in 2023 deze samenhangende aanpak van de grond te helpen trekken.

Bijlage Negen mogelijke bouwstenen voor een samenhangende aanpak

Uit de verkenning en de analyse zijn negen mogelijke bouwstenen geïdentificeerd en besproken met de programma's. Daaruit zijn door de programma's in eerste instantie een aantal bouwstenen gedestilleerd die wenselijk en haalbaar lijken. Die willen de programma's op korte termijn operationaliseren om daar dan aansluitend snel over te besluiten (ook intern).

Onderstaand is de gehele set aan mogelijke bouwstenen weergegeven. In de formulering hiervan is bewust gekozen voor een zekere stelligheid en actiegerichtheid, zodat het tot de verbeelding kan spreken. Uiteraard geldt ook voor de gehele set aan bouwstenen dat het een voorstel betreft aan de programma's waaruit zij uiteindelijk zelf keuzes kunnen maken.



I. Werken aan dezelfde opgave vanuit een vergelijkbare visie

- Vanuit verschillende prioriteiten werken programma's aan dezelfde opgave: voldoende en passend geschoolde mensen, zodat human capital geen 'showstopper' wordt voor de Energietransitie.
- Dat betekent een gedragen zicht op wat er op hoofdlijnen kwalitatief en kwantitatief moet gebeuren in onderwijs en arbeidsmarkt. Hieronder een aantal voorbeelden:

- Wat zijn de belangrijkste inhoudelijke domeinen waar programma's actief op moeten zijn, zoals de productie/opwekking van energie, de opslag en transport van energie (de energie infrastructuur), de toepassing in industrie, gebouwde omgeving, mobiliteit & transport en agrofood.
- Dat beeld hoeft kwantitatief niet exact bepaald te worden, als de koers op hoofdlijnen maar helder is. Voor een nadere cijfermatige koers kunnen programma's gebruik maken van bestaande monitors en databanken, zoals het arbeidsmarktdashboard van de Topsectoren, de arbeidsmarktmonitor van Techniepact, de Radar van LLO Katalysator (die nu nog in ontwikkeling is), de arbeidsmarktonderzoeken van PBL/ROA in samenwerking met de SER.
- Wat zijn de belangrijkste werkende mechanismen om tot succes te komen, zoals publiek private samenwerking, het dicht tegen elkaar aan organiseren van innoveren-werken-leren, regionale implementatie en landelijk stimulerende kaders die elkaar versterken en aanvullen.

II. Voortbouwen op bewezen kernen en infrastructuren

- Programma's beginnen niet 'from scratch'. Er zijn al vele robuuste (regionale) samenwerkingen die zich bewezen hebben. Door hier focus in aan te brengen, worden slagkracht en organiserend vermogen vergroot. Programma's maken hier synergie en bieden continuïteit. Het voorkomt ook dat initiatieven met elkaar gaan concurreren en tijd en energie verloren gaat.
- Concreet betekent dit, dat programma's in eerste aanleg de bestaande pps-infrastructuur als vertrekbasis hanteren, gebaseerd op de netwerkkaart van Katapult. Uiteraard aan te vullen met andere initiatieven, die zich in de praktijk bewezen hebben.
- De meest krachtige pps-en zullen regionaal worden betrokken bij de verdere opschaling van initiatieven in de verschillende programma's die met elkaar samenwerken. Bv door deze te betrekken bij de consortiumvorming die vaak nodig is in de verschillende calls en tenders van de diverse programma's. Op deze manier worden koppelingen gelegd en wordt (regionaal) kritische massa gecreëerd die nodig is voor slagvaardige opschaling.

III. Regionale aanpak

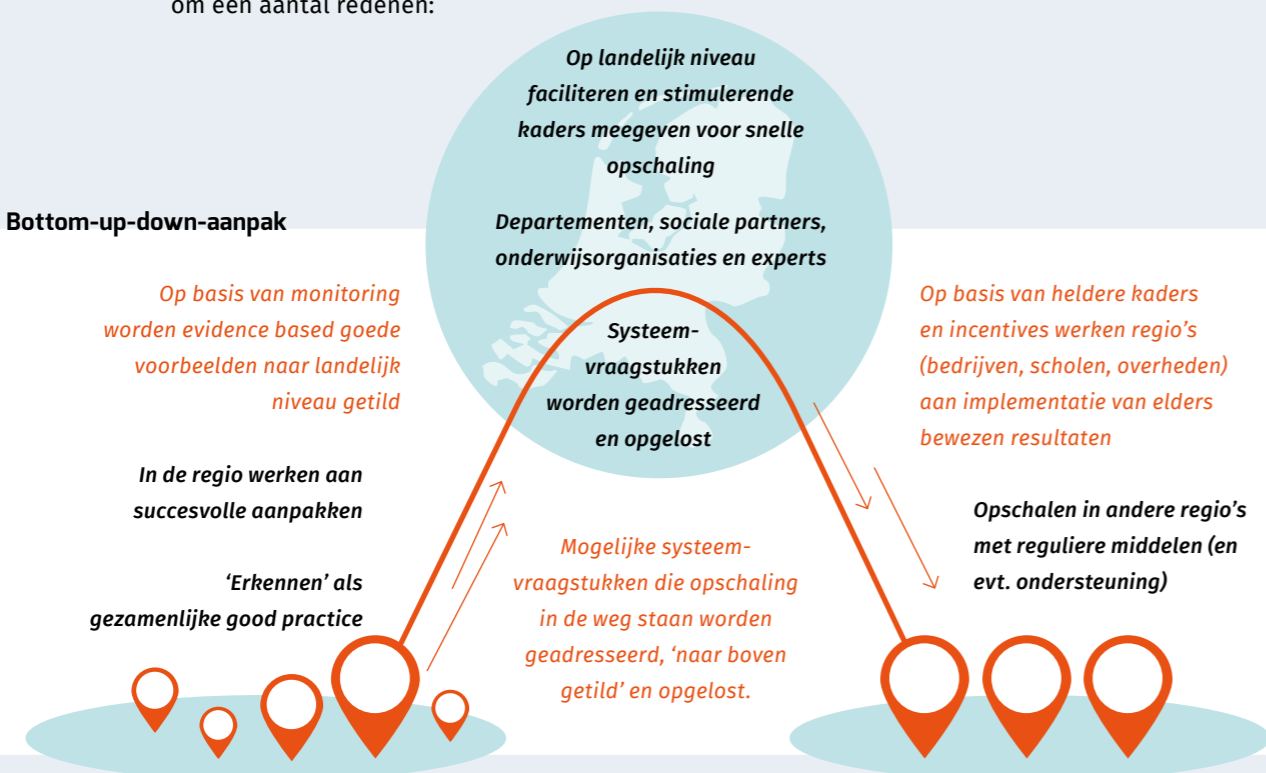
- Omdat alle programma's werken met een regionale implementatiestrategie is het belangrijk dat ook daar de partijen zicht hebben op wie de counterparts zijn en hoe samengewerkt kan worden. GroenvermogenNL werkt met Liaisonteams in een zestal regio's aan een Regionale Roadmap. In principe gebeurt dit voor de uitdagingen op het vlak van de waterstoftransitie, maar wel tegen de bredere

context van de gehele energietransitie, omdat het hier veelal gaat om dezelfde organisaties, beroepen en functies.

- Ook vanwege de aansluiting op regionale prioriteiten (en matching op de regionale arbeidsmarktinitiatieven en agenda's) is het zaak om als landelijke programma's in dialoog te zijn met de regio, hoe zij met hun regionale inzet de landelijke agenda kunnen ondersteunen en versterken.
- De Regionale Liaisonsteams die vanuit GroenvermogenNL van start gaan, kunnen een belangrijke meerwaarde hebben voor andere programma's zoals de LLO-Katalysator, Opschaling PPS Beroepsonderwijs en Just Transition Fund. In de Regionale Roadmaps worden komend half jaar de verbindingen gelegd en regionaal ontstaan Liaisonsteams die samen werken aan de regionale en landelijke ambitie op de energietransitie. GroenvermogenNL dekt evenwel niet alle regio's. Samen kunnen programma's bepalen of de methodiek/aanpak met Liaisonsteams ook voor andere regio's meerwaarde biedt wanneer ze werk willen maken van human capital voor de energietransitie.

IV. Landelijk opschalen

- Programma's delen de visie en systematiek van regionaal uitvoeren en landelijk opschalen wat werkt. Dat voorkomt 'duizend bloemen'. Landelijke opschaling is nodig om een aantal redenen:



- Effectief en efficiënt omgaan met schaarse capaciteit en middelen.
- Verhogen van snelheid omdat regio's parallel werken vanuit eigen specifieke kracht en expertise. Door werkende praktijken van elkaar over te nemen en landelijk op te schalen kan tegelijkertijd gewerkt worden aan een breed palet aan initiatieven.
- Scholings- en onderwijsprogramma's moeten op enig moment landelijk worden erkend en gecertificeerd resp. aan exameneisen voldoen.
- In de samenwerking met bijvoorbeeld het landelijk bedrijfsleven helpt het als er uiteindelijk eenduidige praktijken zijn, zodat zij eenvoudig kunnen 'instappen' en aanpakken kunnen inbedden in hun eigen bedrijfsbeleid.
- En het landelijk bedrijfsleven heeft ook veel te bieden en toe te voegen aan de programma's. Bijvoorbeeld via de eigen infrastructures, expertise, netwerken en mobilisatiekracht. Zowel aan 'de voorkant' van processen (vraagarticulatie) als bij de uiteindelijke opschaling bijvoorbeeld met kaders, certificering, etc.
- Voor landelijke opschaling zal er in de loop der tijd een aanpak 'uitkristalliseren' die optimaal aansluit bij de noodzakelijke slagkracht en wendbaarheid die de energietransitie vraagt. Onderstaand is een 'bottum-up-down' aanpak geschetst. Daarbij worden succesvolle aanpakken naar een landelijk niveau getild, om stimulerende kaders en randvoorwaarden te formuleren die nodig zijn voor slagvaardige opschaling. Voor de inrichting van deze responsieve landelijke en geëngageerde 'ontvangende kant' doen de programma's een oproep aan de departementen en sociale partners en zoeken ze graag aansluiting bij het Actieplan Groene en Digitale Banen.

V. Personele en functionele koppelingen

- Een efficiënte manier om tot samenhang en slagkracht te komen is het maken van 'personele' koppelingen. Hierdoor nemen mensen hun eigen kennis en netwerken mee naar andere programma's en initiatieven. Er kan op die manier snel geschakeld worden, aangesloten bij krachtige initiatieven en het voorkomt het fenomeen van 'not invented here', 'verdeel en heers', 'het wiel opnieuw uitvinden' en 'concurrerende trekkerrollen'. Uiteraard moet er wel ruimte blijven voor frisse nieuwe ideeën, nieuwe intreders en vernieuwende aanpakken. Voorbeelden van 'personele koppelingen' zijn onder meer:
 - De al eerder genoemde kans om de Regionale Liaisons-teams breder in te zetten voor meer programma's en meer regio's.
 - Ook is het een optie om periodiek in elkaars stuur- en werkgroepen te participeren.
- Ook kunnen functionele koppelingen heel bruikbaar zijn, bv bij de monitoring (gebruik maken van elkaars gegevens en formats). Ook andere koppelingen zijn denkbaar, zoals verwijzen naar elkaars plannen en roadmaps, etc.
- Ook kan er aansluiting en afstemming worden gezocht met bestaande overleggen en structuren, waardoor inbedding en borging op den duur logischer en eenvoudiger wordt (zie bouwsteen IX).

VI. Instrumentarium en planning calls en tenders afstemmen

- Aangezien veel programma's inzetten op Learning Communities is er de behoefte om van elkaar op dat vlak te leren hoe hiervoor effectieve subsidieregelingen kunnen worden opgesteld. Hier zal dan ook de expertise van SIA, NWO en RVO bij moeten worden betrokken. De eerste stappen worden binnenkort gezet door GroenvermogenNL en AiNed die samen met SIA zullen gaan kijken naar een zekere eenduidigheid in de regelingen op het domein van learning communities.
- Geadviseerd wordt aan GroenvermogenNL en de LLO Katalysator om samen te verkennen of er meerwaarde zit om de pilot Energietransitie op een afgestemde manier op te zetten en uit te voeren. Immers het gaat hier om dezelfde onderwerpen en dezelfde organisaties in de regio (pps-en) waarop een appél wordt gedaan. In dat geval wordt ook geadviseerd om samen met RVO en SIA na te gaan hoe het instrumentarium van de Regiodeals en de calls vanuit NWO/SIA tot een gezamenlijke koers kunnen leiden en hoe de Regionale Liaisonteams hier hun regio in kunnen begeleiden om tot samenhangende proposities te komen die elkaar aanvullen en versterken.
- Met het Just Transition Fund kunnen de programma's verkennen welke ambities consortia in de regio hebben en hoe de verschillende programma's deze ambities (mits reëel en van meerwaarde) kunnen stimuleren en mogelijk ondersteunen.
- Op termijn zou er vanuit de optiek van een slagvaardige Energietransitie ook gekeken kunnen worden naar de planning en fasering van het instrumentarium. Zo zou voorkomen moeten worden dat er calls en tenders 'over elkaar heen rollen' waardoor regio's en stakeholders hun krachten niet optimaal kunnen inzetten. Deze planning en fasering begint bij een inzichtelijke 'kalender' van activiteiten en voorgenomen publicatie van stimuleringsregelingen op het gebied van human capital voor de energietransitie.

VII. Communicatie & Community

- Programma's kunnen samen kijken of er afstemming nodig/wenselijk is in de verschillende kennisplatforms die worden beoogd. Immers ook hier gaat het om dezelfde doelgroepen die de programma's beogen te faciliteren, te informeren en te enthousiasmeren.
- Programma's kunnen verder bijvoorbeeld eens per jaar een gezamenlijke communicatieactiviteit oppakken met schaal en aantrekkingskracht, zodat partijen die actief zijn in de Energietransitie een samenhangend beeld kunnen krijgen van alle initiatieven en de voortgang.

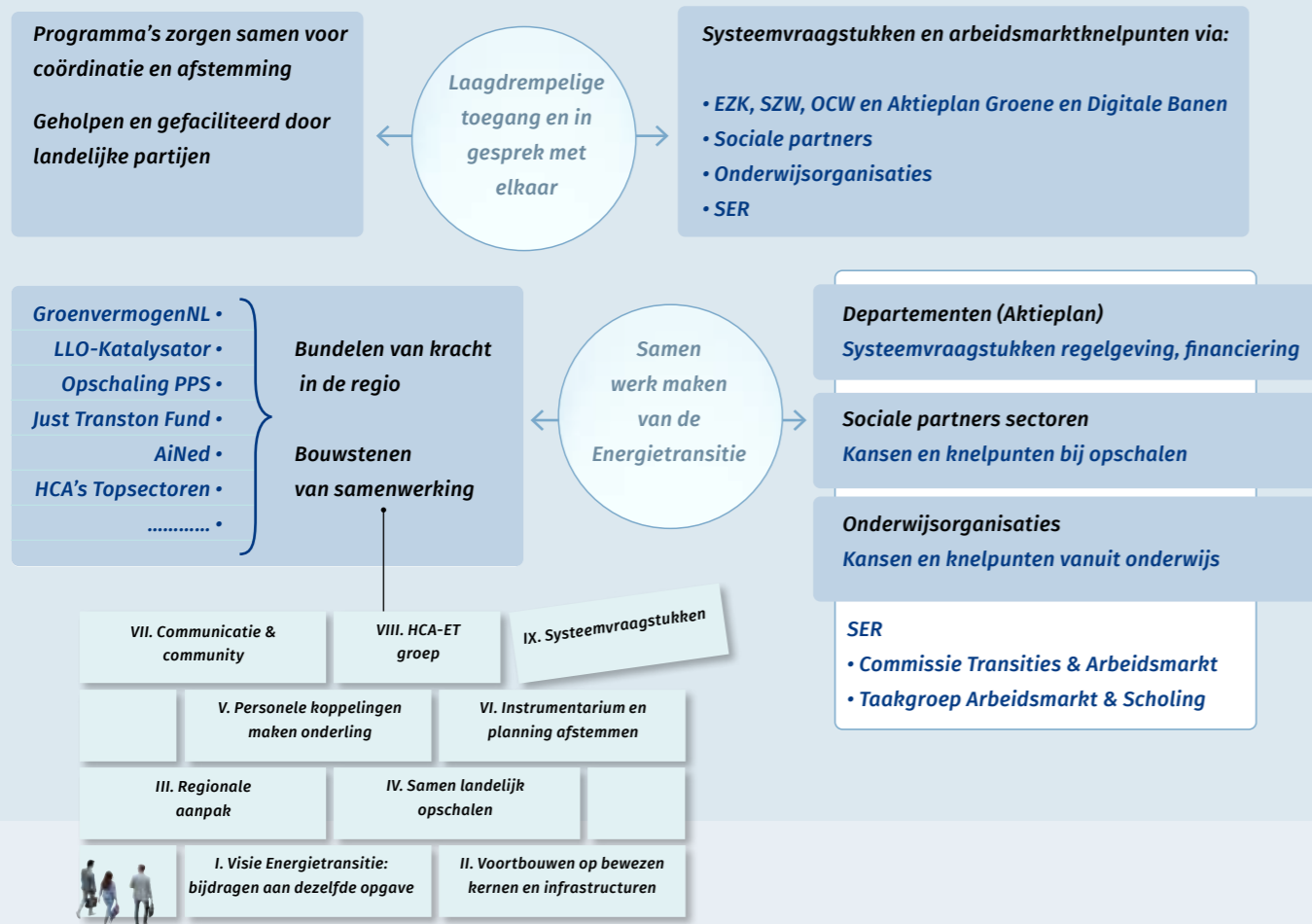
VIII. HCA-ET team

- Vanuit de programmateams van de verschillende programma's is de behoefte geuit om periodiek bij elkaar te komen en kennis uit te wisselen over waar de programma's staan in hun voortgang, welke initiatieven en activiteiten ze (op korte termijn) beogen en waar aanleiding is om op onderdelen van elkaar te leren of samen op te trekken.
- Er zal (i.s.m. Katapult) een kenniskaart worden ontwikkeld, waarin de gehonoreerde initiatieven binnen elk programma een plaats zullen krijgen. Partijen die (regionaal) actief zijn of willen worden kunnen elkaar op deze manier makkelijker vinden en op hun eigen domein tot uitwisseling en samenwerking komen.
- Daarbij is het verstandig om aansluiting te zoeken bij het Kennisprogramma human capital Nationaal Groeifonds dat Katapult uitvoert in opdracht van het ministerie van EZK.

IX. Agenderen en oplossen van systeemvraagstukken

- Partijen hebben de hoop en verwachting dat binnen de programma's op termijn succesvolle aanpakken naar boven komen die kansrijk landelijk kunnen worden opgeschaald. Om deze opschaling slagvaardig en effectief te kunnen doen, zal er binnen elk programma op landelijk niveau een 'plek' moeten zijn om hierover afspraken te maken (zie paragraaf 3). Ook zullen regio's en programma's te maken krijgen met (hardnekkige) systeemvraagstukken die opschaling in de weg staan, zoals regelgeving (zoals diplomering/certificering), financieringsmechanismen (regulier, privaat) en sectorale afspraken (intersectorale mobiliteit).
- Programma's zoeken daarom graag aansluiting bij het Actieplan Groene en Digitale Banen van het Kabinet en de inrichting die daaruit naar voren komt. Wanneer er aanleiding voor is (bijvoorbeeld qua voortgang, afstemming, identificeren van kansen, goede voorbeelden en adresseren van systeemvraagstukken) zullen de programma's graag contact zoeken met departementen EZK, SZW en OCW (in kader van Actieplan Groene en Digitale Banen), onderwijsorganisaties en/of sociale partners (in SER-verband, SER Commissie Transitie en Arbeidsmarkt en Taakgroep Arbeidsmarkt & Scholing). Datzelfde geldt voor de afstemming met sociale partners in specifieke sectoren en domeinen, bijvoorbeeld m.b.t. het Aanvalsplan Arbeidsmarkt/Energie en Techniek (Bouwend Nederland, FME, Koninklijke Metaalunie, Techniek Nederland en WenB).

- Uiteraard richten programma's daar geen 'eigen' infrastructuur voor in maar verzoeken landelijke partijen wel om een laagdrempelige toegang tot de landelijke tafels om succesvolle concepten en belemmerende systeemvraagstukken in gesprek te kunnen brengen en zo de kansen voor opschaling concreet te versterken.
- Voor opschaling is het noodzakelijk om goede aansluiting te hebben bij de bestaande overlegstructuren en besluitvormingsgremia i.v.m. de noodzakelijke inbedding en borging. Bijvoorbeeld sectororganisaties, branches, O&O-fondsen en SBB, als het gaat om inbedding in kwalificatiestructuren etc.



Colofon

Tot stand gebracht op verzoek van en
onder begeleiding van de Topsector Energie

Contact Topsector Energie
Arthur van Schendelstraat 550
3511 MH Utrecht
<https://www.topsectorenergie.nl>

Opdrachtgever RVO

Tekst Henk van Terwisga, Vanadvies, Delft
Vormgeving Petra Klerkx, Amsterdam
Druk Drukkerij Badoux, Houten





TOPSECTOR ENERGIE
Innovatie voor een duurzame toekomst

groen
vermogen.nl

van advies
van advies

