

Amsterdam University of Applied Sciences

Naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt

van der Heijden, Elke; Straathof, Alex; Meerman, Martha

Publication date

2019

Document Version

Final published version

Published in

Mens&Markt

[Link to publication](#)

Citation for published version (APA):

van der Heijden, E., Straathof, A., & Meerman, M. (2019). Naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt. In M. Meerman (Ed.), *Mens&Markt: HRM-onderzoek op het HBO* (pp. 105-115). Eburon.

General rights

It is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), other than for strictly personal, individual use, unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

Disclaimer/Complaints regulations

If you believe that digital publication of certain material infringes any of your rights or (privacy) interests, please let the Library know, stating your reasons. In case of a legitimate complaint, the Library will make the material inaccessible and/or remove it from the website. Please contact the library: <https://www.amsterdamuas.com/library/contact/questions>, or send a letter to: University Library (Library of the University of Amsterdam and Amsterdam University of Applied Sciences), Secretariat, Singel 425, 1012 WP Amsterdam, The Netherlands. You will be contacted as soon as possible.

5. Naar een op skills georiënteerde arbeidsmarkt

TEKST | ELKE VAN DER HEIJDEN, ALEX STRAATHOF & MARTHA MEERMAN

In House of Skills werkt de Hogeschool van Amsterdam – samen met overheden, werkbemiddelaars, bedrijfsleven en vakbonden – aan een duurzaam ondernemingsplan voor een op skills georiënteerde arbeidsmarkt in de regio. Skills zijn (leerbare) vaardigheden die nodig zijn om een bepaalde activiteit uit te kunnen voeren. Naast deze skillsbenadering staat de inrichting van een regionale governance structuur centraal in House of Skills. Het driejarige project is nu halverwege, tijd voor een eerste evaluatie.

◇ 5.1 House of Skills: van een regionaal initiatief tot een transitie van de arbeidsmarkt

In het innovatieproject House of Skills proberen dertien partners een oplossing te vinden voor de problemen op de arbeidsmarkt voor de lager- en middelbaar opgeleide beroepsbevolking. De hva, een van die partners, wil daaraan een bijdrage leveren door het ontwerpen van een duurzaam ondernemingsplan waarin aandacht is voor de producten, diensten, financiële arrangementen en een bestuurlijke structuur die daarbij horen. We beschrijven House of Skills als een regionaal initiatief dat werkt aan een structurele transitie van de arbeidsmarkt, met als doel de duurzame inzetbaarheid van mensen te vergroten en mismatches op de arbeidsmarkt zoveel mogelijk op te heffen.

Een ingrijpende transitie op de arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt moet op de schop. Er bestaan tussen vraag en aanbod voor het lager- en middelbare segment op de arbeidsmarkt aanzienlijke mismatches, die om een duurzame oplossing vragen. Kennelijk voldoen de huidige arbeidsmarktarrangementen niet en zijn partijen niet toegerust om

de problemen het hoofd te bieden. Daarom zijn ingrijpende en structurele innovaties nodig. Feit is dat de ‘baan voor het leven’ niet meer bestaat en de vraag naar arbeid constant aan verandering onderhevig is. Door technische innovaties komt ook werk te vervallen. In veel banen wordt maar heel beperkt een beroep gedaan op de talenten van middelbaaropgeleiden, en initiële diploma’s van werknemers blijken onvoldoende basis voor een duurzame carrière. Verandering van baan of sector wordt steeds meer de norm, en flexibiliteit blijkt voor meer dan 20 procent van de gehele beroepsbevolking de realiteit. Tegelijkertijd ontstaat er ook nieuwe werkgelegenheid bij bedrijven en sectoren die amper in hun personeelsbehoefte kunnen voorzien. Dat vraagt van de betreffende beroepsbevolking constante aandacht voor de ontwikkeling van de eigen skills en aanpassing aan nieuwe situaties. Met name de meer praktisch opgeleiden, met ervaring in de beroepspraktijk, zijn kwetsbaar in deze situatie. Het blijkt voor deze doelgroep erg moeilijk geschikte wensen te formuleren ten aanzien van de eigen loopbaan en de weg te vinden op een veranderlijke en flexibele arbeidsmarkt.

Voor het midden- en kleinbedrijf (mkb) leiden deze ontwikkelingen tot problemen bij het vinden van geschikt personeel. Uit het onderzoek naar *Jobs of the Future* een verkenning van het lectoraat gHRM onder Amsterdamse werkgevers, blijkt dat deze bedrijven nauwelijks strategisch HR-beleid voeren om op de lange termijn het juiste personeel aan het werk te hebben. Onderzoek van TNO laat daarbij zien dat ondernemers vaak niet precies weten welk werk gedaan wordt binnen het bedrijf en wat nodig is om het werk uit te voeren. Veel personeelsproblemen worden opgelost met een weinig duurzame flexibele schil. In de grote bedrijven in krimpsectoren worstelen HR-professionals met de vraag hoe ze alsnog kunnen omgaan met de inzetbaarheid van hun lager-

FIGUUR 5.1
Afstemming in de polder



en middelbaar opgeleid personeel. Zij kampen met een gebrek aan kennis en handelingsrepertoire ten aanzien van deze doelgroep.

De huidige publiek-private rolverdeling en financieringsstructuur van beroepsonderwijs en loopbaanontwikkeling zijn er niet op ingericht om mismatches op de arbeidsmarkt te verkleinen. In de polder van werkgevers, werknemers en de overheid wordt niet als vanzelfsprekend de juiste aanpak gevonden. Maar ook HR binnen de individuele bedrijven heeft nog geen structurele oplossing aangedragen. De huidige ontwikkelingen vragen daarom om doordachte en duurzame arrangementen en een maatschappelijke transitie op de arbeidsmarkt.

Een manier om daaraan met betrokkenen te werken zijn de zogeheten transitie-arena's.⁵⁷ Daarin worden bestaande praktijken en instituties uitgedaagd om tot structurele en maatschappelijke vernieuwing te komen. De arena zoekt naar nieuwe verhoudingen tussen werkgevers, de overheid, werknemers en het maatschappelijke middenveld, en werkt aan nieuwe duurzame praktijken om bestaande routines te doorbreken. Het gaat om een verandering van denken en doen inzake een leven lang ontwikkelen, en ideeën voor duurzame inzetbaarheid. House of Skills is een van die transitie-arena's op de arbeidsmarkt. Het streeft naar duurzame praktijken van loopbaanontwikkeling en een aanpak van mismatches in een robuuste regionale coalitie, om van daaruit structurele veranderingen te initiëren.

Een regionaal initiatief

De directe aanleiding voor het ontstaan van House of Skills was het faillissement van v&d op 5 januari 2016, waarbij 10.000 mensen hun baan verloren. Dit waren met name lager- en middelbaaropgeleiden, die jarenlang loyaal het bedrijf hadden gediend. Ondanks het feit dat partijen het verlies van banen zagen aankomen, belandde het merendeel van de ontslagen werknemers in de ww, zij konden zich geen beeld bij ander werk voorstellen en dachten vaak ook dat er geen ander werk is. Er bleken bovendien weinig mogelijkheden om preventief te handelen en om met andere werkgevers, van de zogenaamde groeisectoren waar vacatures waren, tot oplossingen te komen. Deze casus creëerde de urgentie om structureel iets te doen aan mismatches tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt van het lager en middensegment en leidde in september 2017 tot de start van House of Skills.

In House of Skills (HOS) zijn een aantal grote opleiders, bemiddelaars in werk, gemeente Amsterdam, UWV, de provincies Noord-Holland en Flevoland en vertegenwoordigers van bedrijfsleven en vakbonden een gemeenschappelijk regionaal innovatieproces gestart. Hierbij worden zij door een aantal kennisinstellingen en experts ondersteund, waaronder de Hogeschool van Amsterdam. Op basis van een gemeenschappelijke analyse hebben de partners in HOS knelpunten geïdentificeerd die het functioneren van de huidige arbeidsmarkt in de weg zit. Werkgevers en werknemers kampen bijvoorbeeld allebei met informatieproblemen. Zo hebben werkgevers moeite om inzichtelijk te maken welke skills ze nu en in de toekomst nodig hebben. Skills zijn vaardigheden die de naleving van een set regels vereisen om een activiteit uit te voeren. Mensen kunnen deze vaardigheden leren en ze ontwikkelen. Skills die in het ene beroep nodig zijn, kunnen – eventueel met een korte bijscholing – ook ingezet worden in een ander beroep. Het ‘denken in skills’ is een andere benadering van de arbeidsmarkt dan het uitgaan van specifieke beroepen.

Omdat werkgevers vaak nog te veel in termen van beroepen denken, gebruiken ze bijvoorbeeld nog oude vacatureteksten, die beperkt aansluiten op de feitelijke werkzaamheden op de werkvloer. Werkgevers hebben daarnaast onvoldoende informatie over de competenties en skills van werknemers die beschikbaar zijn op de arbeidsmarkt en over hun ontwikkelingsmogelijkheden. Ook de kennis over de ‘verwantschap’ tussen de vaardigheden van hun eigen werknemers en die van werknemers in aanverwante bedrijven en/of sectoren ontbreekt. Dat gebrek aan kennis geldt overigens ook voor de werknemers. Zij vinden het niet eenvoudig om de kennis en vaardigheden die zij in huis hebben, te vertalen naar een andere werkomgeving. Ze hebben een beroepsidentiteit, zijn verkoopster, lasser of gastvrouw en vinden het moeilijk om het werk dat ze in dat beroep doen, te vertalen naar skills en dat dan bovendien te vertalen naar een nieuw beroep in een andere sector.

Een ander belangrijk knelpunt op de arbeidsmarkt heeft betrekking op de bereidheid te investeren in duurzame loopbaanontwikkeling. Zowel werkgevers als werknemers hebben een beperkende opvatting over *return on investment*. Werkgevers hebben bijvoorbeeld het idee dat ze, door de flexibiliteit van banen, voor de volgende werkgever opleiden. Werknemers willen investeren in de eigen baan en zijn minder bezig met een loopbaan buiten het bedrijf, laat staan om daarin te investeren. Beide partijen wachten af.

Duurzame Inzetbaarheid, mismatches en intersectorale mobiliteit

De partners van hos verwachten dat er met een transitie naar een regionale op skills georiënteerde arbeidsmarkt sneller ingespeeld kan worden op de veranderende behoefte van werkgevers. Zij richten zich op een meer duurzame inzetbaarheid van het middensegment van de arbeidsmarkt. Duurzaam inzetbaar betekent dat medewerkers in hun arbeidsleven over realiseerbare mogelijkheden beschikken en over de voorwaarden om in huidig en toekomstig werk te functioneren, en dat alles met behoud van gezondheid en welzijn. Dat impliceert een werkomgeving die hen hiertoe in staat stelt, evenals – bij de werknemer – de attitude en motivatie om deze mogelijkheden ook te benutten.⁵⁸

Een gebrek aan duurzame inzetbaarheid en mismatches op de arbeidsmarkt hangen voor een deel samen met de beperkte intersectorale mobiliteit van werknemers en werkzoekenden. Naast het gebrek aan informatie, zoals we dat eerder beschreven, zijn instituties hardnekkig. Zo leiden bijvoorbeeld de meeste initiële opleidingen studenten nog steeds op voor beroepen. De financiering en aanbod van na-, bij- en omscholing is sectoraal georganiseerd. Daar vormt zich een beroepsidentiteit en hechting aan een organisatie en een sector. Verschillende sectorfondsen experimenteren met intersectorale scholing met aanverwante sectoren. House of Skills wil deze experimenten verbreden en zoekt naar een meer intensieve samenwerking.

Hos kan dus gezien worden als een transitie-arena waarin verschillende partijen elkaar opzoeken om oplossingen te vinden voor duurzame inzetbaarheid en intersectorale mobiliteit. Dat is niet alleen nodig voor de genoemde arbeidsmarktproblemen, maar ook omdat we met grote uitdagingen worden geconfronteerd, die nieuwe eisen stellen aan een goed functionerende arbeidsmarkt. We noemen bijvoorbeeld de energietransitie, de bouwopgave, de circulaire economie en de vergrote zorgbehoefte. Hos wil ze aangrijpen om zo nieuwe mogelijkheden te vinden en te creëren.

De gemeenschappelijke partners hebben afgesproken dat zij met elkaar onder andere de volgende resultaten zullen opleveren:

- Een nieuw skills-georiënteerd assessment en een bijbehorend skillspaspoort
- Een modulair scholings- en trainingsaanbod dat intersectorale training van werkenden en werkzoekenden vergemakkelijkt

- Een instrument dat matching op basis van skills ondersteunt
- Mijnhouseofskills.nl, een platform waarop werknemers en werkgevers elkaar kunnen vinden.

House of Skills wil de uitkomsten van bovenstaande resultaten vastleggen door een ondernemingsplan rond deze producten en diensten te ontwikkelen voor na de projectperiode. Het ondernemingsplan gaat niet alleen over bovengenoemde producten maar ook over besturen en financieren.

◇ 5.2 Essentiële innovaties: skills-oriëntatie en een regionaal georganiseerde arbeidsmarkt

De kritische succesfactoren van House of Skills zijn terug te brengen tot twee kerninnovaties. De eerste richt zich op de ontwikkeling van een skills-systeem, geoperationaliseerd naar werkzame producten en diensten en de ontwikkeling van regionale aansturing. Het systeem moet werkgevers en werknemers ondersteunen bij een goede match van vraag en aanbod, en de ontwikkelingen van een modulair scholingsaanbod faciliteren. De tweede richt zich op het belang dat hos geen niche blijft voor bijzondere experimenten, maar een gemeenschap vormt voor werkgevers, werknemers en andere betrokken partners op de arbeidsmarkt.

Oriëntatie op skills

Een op skills georiënteerde arbeidsmarkt is een aanvulling op een 'diploma- en beroepenmarkt'.

Het uitgaan van skills levert een aantal belangrijk voordelen op:

- Het geeft de mogelijkheid informatie uit te wisselen tussen sectoren en om informatie over nieuwe arbeidsmarktontwikkelingen gemakkelijker te verspreiden.
- Het geeft werkgevers de mogelijkheid om toekomstige functies en werkzaamheden uit te drukken in skills. Die oriëntatie zou kunnen bijdragen aan meer inzicht in de mogelijkheden van zittend personeel en zou het zoekbereik vergroten naar mensen buiten de organisatie. Afhankelijk van de sector en de ontwikkelingen daarbinnen hebben diploma's meer of minder waarde. Waar ze minder waarde hebben, zijn ze wellicht relevant voor de betreffende werknemers, maar van weinig waarde op

de markt. Iedereen mag in de horeca werken. Waar ze meer waard zijn, werken ze belemmerend – zoals bij onderwijs en zorg – omdat iemand zonder diploma geen toegang tot die beroepen heeft. Vanuit kwaliteitsperspectief is deze gedachte te begrijpen, maar het vormt ook een barrière voor de zij-instroom in bedrijven, instellingen en sectoren waar dat nodig is.

- Het betekent voor werknemers bewustwording van het eigen kunnen als bijvoorbeeld het beroep ophoudt te bestaan. Het opent de mogelijkheid voor werknemers de eigen skills te herkennen en te benoemen en geeft daarmee een breder perspectief op kansen en mogelijkheden. Een diploma- markt is een formele markt en heeft vaak een statisch karakter. Een focus op skills en het vastleggen van wat op de werkvloer is geleerd, geldt als een alternatief en biedt wellicht flexibiliteit die beter aansluit bij de doelgroep van House of Skills.

Er is op dit gebied uitgebreid onderzoek gedaan naar bestaande systemen en standaarden. Zo is er het uit Amerika afkomstige Occupational Network (onet) waar honderden beroepen op deze manier vertaald zijn. Het is interessant te zien hoe de relaties tussen beroepen en skills in dat systeem worden gelegd. Periodiek vindt er een update van onet plaats om op die manier de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt te volgen. In Europa gaat het om esco en een variant ervan: rome v3. Waar onet uitgaat van beroepen, neemt esco skills als uitgangspunt. Het gaat uit van een zeer groot aantal skills, waardoor de vaardigheden van werkzoekenden nauwkeurig en gestandaardiseerd kunnen worden beschreven. In het eerste jaar van hos is besloten beide standaarden als uitgangspunt te nemen en ze te testen voor de Nederlandse situatie.

Op basis van deze testen is de ambitie voor de komende jaren om een aantal producten te realiseren waaronder het skillsassessment en het skillspaspoort, als alternatief cv en hulpmiddel voor matching. Voorwaarde voor de totstandkoming van deze producten is het systematische overzicht in de regio van huidige en toekomstige functies en beroepen en de daarbij horende skills. Er zal een passende hos- taxonomie ontstaan met aandacht voor harde en zachte skills. De combinaties van skills moeten herkenbaar zijn voor degenen die ze bezitten.

Regionale aansturing

Van oudsher is sprake van een landelijke arbeidsmarkt. In de opbouw na de Tweede Wereldoorlog zijn er instituties ontstaan zoals de SER, de Stichting van de Arbeid en allerlei vormen van institutioneel en geregeld overleg tussen vertegenwoordigende partijen van werkgeversorganisaties en werknemersorganisaties, beide met hun activiteiten in sectoren en branches (cao, scholing, pensioenen). Soms speelt de overheid een actieve rol, maar niet altijd. Het kabinet en de ministeries EZK, szw, BZK en ocv vervullen een belangrijke functie bij de vorming en het nakomen van arbeidsgerelateerde wet- en regelgeving. Samen polderen ze over de arbeidsmarkt.ⁱⁱⁱ HOS heeft echter het uitgangspunt dat de markt en daarmee ook de arbeidsmarkt regionale verschillen kent. Het metropoolgebied Amsterdam kenmerkt zich door een grote dichtheid van zakelijke dienstverleners, zorginstellingen, kennisinstituten, toerisme en de complexiteit van sociale en gebiedsontwikkeling. Dit vraagt om marktcondities die aansluiten bij deze eigenheid van de omgeving.

Met een regionale arbeidsmarkt ontstaat echter opnieuw de vraag wie in welk gremium waarover beslist en hoe in de driehoek wordt samengewerkt. Het is een vraag naar het bestuur ervan. Het gaat om operationele zaken zoals 'voor welke doelgroepen zullen er speciale aanpakken worden ontwikkeld?' 'Wat is passend werk?' maar ook om financiële onderhandelingen zoals 'hoe zullen de gezamenlijke gemeenten en provincies, betrokken bij HOS condities scheppen voor intersectorale mobiliteit als een laagconjunctuur zich aandient?' Of 'wie betaalt de kosten voor levensonderhoud voor zij-instromers?'

HOS heeft besloten bij de start van deze regionale arbeidsmarkt van onderop te beginnen. Innovaties zijn pas werk- en bruikbaar als gewerkt wordt aan een 'coalition of the willing' en met partners die bereidheid tonen mee te werken. Het gaat om ongeveer zestig organisaties die in hun eigen omgeving onderdelen van HOS gaan testen. Zo zijn er werkgevers die conceptversies van het skillsassessment gaan toepassen en hierop feedback geven, zodat betere gebruikersversies ontstaan. Andere werkgevers hebben aangegeven hun vacatures in skillstermen te zullen stellen. Onderwijsinstellingen zijn bereid na te denken over het in skillstermen beschrijven van de competenties en beroepen waartoe zij hun studenten opleiden en bij afronding niet alleen een

iii Zie II.1

diploma te zullen afgeven maar ook een skillspaspoort. Vakbonden en werkgeversorganisaties zullen producten en diensten van hos inzetten wanneer zij vermoeden dat bedrijven in zwaar weer dreigen te komen en in de nabije toekomst minder mensen nodig hebben. Uitzenders leveren een bijdrage door voor specifieke sectoren skillsassessments in te zetten zodat bij een neergang van de economie kwetsbare doelgroepen eerder een overstap kunnen maken naar sectoren die minder te leiden hebben van een laagconjunctuur.

Omdat er verschillende soorten beslissingen genomen moeten worden, vraagt dit om meerdere adviserende en besluitvormende gremia. Onderwerpen als het scheppen van marktcondities, het bevorderen van dienstverleningsvormen binnen de nieuwe, op skills georiënteerde arbeidsmarkt of de afstemming tussen onderwijs en ondernemers, verschillen sterk van elkaar en vragen ook de betrokkenheid van nieuwe regionale partijen.

Op basis van onderzoek willen de hos-coalitiepartners onder leiding van de hva tot een bestuursmodel komen dat toegang heeft tot en bijdraagt aan het functioneren van de regionale onderwijs- en arbeidsmarkt. In dat model gaat het in deze fase eerder om het aftasten van mogelijkheden dan om beheersing. De nadruk ligt op de knelpunten die de markt niet zelf kan oplossen, het gaat om de verkenning van niches en mogelijkheden en deze te benutten. Doel is om op korte termijn tot een werkbaar en gedragen plan te komen, waarin verschillende partijen zich vertegenwoordigd voelen, waarin gezamenlijke verantwoordelijkheden zijn verkend, waarin zicht is op een scoop van onderwerpen waarover gezamenlijke beslissingen worden aanvaard, en waarvan vervolgacties van werkgevers en werknemers, marktpartijen, onderwijsinstellingen en overheden te verwachten zijn.

◇ 5.3 Leervragen voor een onvoorspelbaar innovatietraject

De partners van hos, maar ook zestig partijen buiten het programma, die zich aangesloten hebben bij het regionale Skillsakkoord, werken samen in een constante vorm van reflectieve interactie. Ze 'onderhandelen' daarmee als het ware impliciet over hun kennis, waarden en belangen, waardoor ruimte voor nieuwe kennis, acties en relaties ontstaat.⁵⁹ In transitiestudies en het onderzoek naar systeeminnovaties is veel aandacht voor het leerproces



van en tussen stakeholders. De focus ligt dan veelal op de betekenis van de innovaties en de vertaling van lokale ervaringen naar meer algemene kennis, regels en afspraken voor nieuwe praktijken. Ondanks de vaak vliegende start op basis van de uitgebreide probleemanalyses, blijkt dat in het verloop van het transitieproces betrokken partijen niet zomaar kunnen handelen naar de inzichten die gezamenlijk zijn ontstaan.⁶⁰ Het lukt ze dikwijls niet om te onderhandelen over robuuste nieuwe praktijken en verhoudingen, zeker als zij de confrontatie aan moeten met bestaande machtsstructuren waarvan zij soms zelf deel uitmaken.

Voor House of Skills liggen hier grote uitdagingen. Het leerproces binnen het programma gaat over het ontwikkelen van nieuwe kennis, routines en machtsrelaties en het loslaten van oude praktijken en verhoudingen. Dat proces vindt plaats met actoren die actief naar manieren voor verandering zoeken, maar ook met relevante actoren die dat niet doen. Zelfs in de omgeving van hos speelt dat niet iedere partij op voorhand geporteerd is van de skillsbenadering. Sommige partijen ervaren bijvoorbeeld het skillspaspoort als bedreiging. Andere zien geen voordeel in het verder uitbouwen van een regionale arbeids-

markt waarmee machtsstructuren veranderen. House of Skills houdt rekening met de mogelijk ontwrichtende werking van door te voeren innovaties. In het Hos-programma zien we dat partners zoekende zijn naar gezamenlijke definities over de belangrijkste begrippen, waaronder skills en de validering ervan en over de betekenis van duurzame inzetbaarheid. Het is een zoeken naar een balans tussen het ontwikkelen van gedegen, evidence based conceptversies van producten en diensten (bijvoorbeeld een skillspaspoort) versus het vroegtijdig delen van voorstudies met marktpartijen. Vroegtijdig delen en bespreken met vele partijen betekent nog meer ideeën en meningen over de inhoud, vormgeving en gebruik. Daarnaast speelt constant de vraag hoe partners het beste kunnen inspelen op de ontwikkelingen buiten hos (die gewoon doorgaan) waaronder Europese, landelijke en regionale ontwikkelingen op de arbeidsmarkt.

Kernvraag na anderhalf jaar werken is hoe het House of Skills zich zal bestendigen. Er is inmiddels een scherper beeld ontstaan van de vraagstukken waarop de deelnemers aan het eind van de projectperiode een antwoord willen kunnen geven:

- Is de basisstructuur die hos voor de arbeidsmarkt voor zich ziet voldoende om de diverse instituties te binden?
- Hoe ontstaat brede erkenning van de beslissingen die door de verschillende gremia worden genomen binnen een mogelijk bestuursmodel?
- Marktpartijen vragen om een eigenaar van hos. Wie beheert straks de hos-uitgangspunten en de te ontwikkelen taxonomie?

Een belangrijke conclusie is voorlopig dat hos naast een innovatiecentrum ook een transitieteam is dat samenwerkt met een steeds groter wordende community van bedrijven, werknemersvertegenwoordigers, uitzendorganisaties, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen. Uitwisseling van ervaringen binnen deze community is nodig om tot samenwerking te komen en de mogelijkheden van de op skills georiënteerde onderwijs- en arbeidsmarkt verder te verkennen.