

(Door)werken aan Ontwikkeling 2024-2028

Position paper

Nationaal Programma Groningen

Provincie Groningen, Groningse gemeenten, UWV, Werkgevers- en werknemersorganisaties, RUG, Hanzehogeschool Groningen, Noorderpoort, Alfa-college, Drenthe College, SBB

November 2022

Versie 20221117

Inhoudsopgave

1.	Bouwen aan de toekomst van leren en werken.....	2
2.	Drie uitgangspunten.....	7
3.	Programmalijnen.....	9
3.1.	Introductie.....	9
3.2.	Basis op orde (iedereen doet volwaardig mee aan scholing en arbeidsmarkt).....	10
3.3.	Bevorderen matching op de arbeidsmarkt.....	10
3.4.	Levensloop en leven lang ontwikkelen.....	10
3.5.	Werkgeverschap	11
3.6.	Versterken omgeving	12
3.7.	Schaarste-vraagstukken	12
4.	Uitvoering.....	12
	Bijlage: Het succes van werken aan ontwikkeling	13
	Bijlage: Regionale enveloppes	15

1. Bouwen aan de toekomst van leren en werken

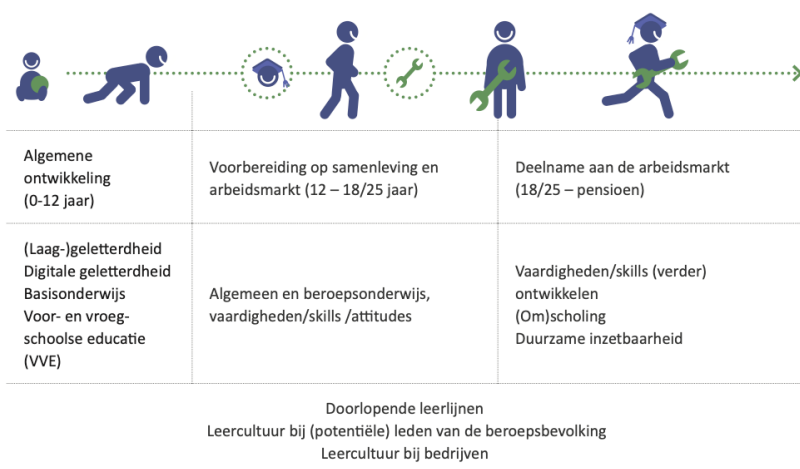
De uitdaging

De regionale arbeidsmarkt staat de komende jaren voor grote uitdagingen. De belangrijkste is dat zij een bijdrage moet leveren aan de leefbaarheid en verduurzaming van de samenleving en de economie. Dat kan alleen wanneer er voldoende gekwalificeerde arbeidskrachten zijn om dit tot stand te brengen. Dat betekent dat we over een beroepsbevolking en over bedrijven moeten beschikken die zijn toegerust voor wat in de toekomst van hen aan vaardigheden en ondernemerschap wordt gevraagd en daar mede vorm aan kunnen geven. Een beroepsbevolking waarin ieders inzet wordt benut en gewaardeerd. Op ontwikkeling gerichte bedrijven zijn nodig voor een regionale economie die bijdraagt aan de brede welvaart in onze regio.

Met het vorige Werken aan Ontwikkeling-programma 2021-2024 hebben we in Groningen de basis gelegd voor een regio-brede aanpak voor werken en leren in het Nationaal Programma Groningen.¹ Uniek voor Nederland. Vooral ook omdat we in deze samenwerking de volledige levensloop centraal hebben gesteld omdat we het belangrijk vinden om het aanbod aan scholing en ontwikkeling in alle levensfasen toegankelijk en beschikbaar te maken, met waar mogelijk doorlopende leerlijnen (zie figuur 1). Daarmee is een krachtige basis gelegd voor samenwerking op inhoud en uitvoeringskracht. Nu is het tijd om de vervolgstap te zetten.

Box: Werken aan Ontwikkeling in de provincie Groningen 2021 – 2024, april 2020

In maart 2021 hebben bestuurders van gemeenten in de Arbeidsmarktregio Groningen, provincie, de kennisinstellingen van het Middelbaar en Hoger Onderwijs en regionale Werkgevers- en werknemersorganisaties hun handtekening gezet onder het programmavoorstel [Werken aan Ontwikkeling](#).



Figuur 1: Werken aan Ontwikkeling 2.0 verbindt drie domeinen.

Dit vierjarig programma schetst de programmalijnen voor investeringen in de regionale arbeidsmarkt en dient ook als kader voor het thema Leren en Werken binnen het [Nationaal Programma Groningen](#). In dit unieke samenwerkingsverband worden de volgende vijf uitdaging geschetst.

1. Een transitie van een (overwegend) initieel onderwijsbestel naar een leven lang ontwikkelen
2. Een sterkere verbinding tussen leren en werken
3. Betrouwbare informatie over gerichte ontwikkeling
4. Versterking van de samenwerking tussen alle partijen op de arbeidsmarkt
5. Versterking van de leercultuur

¹ Nationaal Programma Groningen (2019), [Programmamakader](#). Groningen, p. 20-21.

Op basis van het levensloopperspectief zijn 6 programmalijnen geïdentificeerd. Deze programmalijnen komen in dit nieuwe programma terug, alleen in gewijzigde vorm.

1. Funderend onderwijs
2. Kwalificerend onderwijs
3. Werving, selectie & matching
4. Ondernemen
5. Inclusieve arbeidsmarkt
6. Lerende regio

Momenteel worden vanuit het programma en met financiering van het NPG tien projecten gefinancierd gericht op funderend onderwijs (Tijd voor Toekomst-Verlengde schooldag), kwalificerend onderwijs (Kansrijke Groningers, Waterstof Werkt), Innovatie & ondernemerschap (Innovatiehub, Venturelab), Werkenden en werkzoekenden (Kansen voor Vakmanschap, Kansrijk Opleiden), innovatieve samenwerking (Verbindingsfonds) en burgers in zijn algemeenheid (Digitale Academie). Talent in de Regio vormt tot slot het kennisontwikkelingsproject dat de verbinding tussen de voorgaande projecten legt.

Consortium van Provincie Groningen, Groningse en Noord-Drentse gemeenten, Werkgevers- en werknemersorganisaties, RUG, Hanzehogeschool, Noorderpoort, Alfa-college, Drenthe college en Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB).

De grote vraagstukken

Er zit weinig licht tussen de analyse die een kleine drie jaar geleden is gemaakt over de stand van het Noorden en vandaag de dag. Toch is de omvang van de opgave en de noodzaak tot verbetering sindsdien verder gegroeid. Een wereldwijde pandemie overviel ons net voor publicatie van die analyse. Hoewel de regionale economie is opgeveerd na de corona-periode, zijn we nog niet verlost van de bijbehorende dreiging. Sterker nog, de regionale economie is nog verder onder druk komen te staan: een oorlog, een daardoor versterkte grondstoffen- en ketencrisis, de urgentie om klimaatvriendelijker te leven en te werken, een koopkrachtcrisis en het feit dat de lang voorspelde demografische ontwikkeling in combinatie met al die andere zaken voor een ongekende arbeidsmarktcrisis heeft gezorgd.² Steeds scherper wordt de kloof zichtbaar tussen meekomers en afvallers, zij die het goed hebben en zij die in minder goede omstandigheden verkeren. We hebben het goed, maar we zijn ook kwetsbaar.

Box: Werken en Leren in het Nationaal Programma Groningen. Uitkomsten Monitor 2021 (Output, Outcome en Impact Nationaal Programma Groningen)

AMBITIE

Iedere gemeente in het aardbevingsgebied presteert beter op netto arbeidsparticipatie, mediaan gestandaardiseerd besteedbaar inkomen en uitstroom hbo en wo dan de gemiddelde ontwikkeling in haar referentiegroep. De huidige stand van zaken is als volgt:

- De netto arbeidsparticipatie in de provincie Groningen kent een lichte daling van 2019 op 2020. De gemiddelde krimp in de provincie was -0,2% van 65,1% naar 64,9%, waar landelijk de netto arbeidsparticipatie iets sterker kromp van 68,8% naar 68,4% (-0,4%). In 2020 ligt de netto arbeidsparticipatie in de aardbevingsgemeenten onder het gemiddelde van de referentiegroep, maar de ontwikkeling van de netto participatie is in het geval van Het Hogeland, Oldambt en Groningen gunstiger dan de referentiegemeenten. Dat geldt niet voor Eemsdelta en Midden-Groningen.
- De uitstroom van hbo en wo studenten in de provincie Groningen kent een lichte daling van 2018 op 2019 (-0,2%), vergelijkbaar met het landelijk beeld (-0,1%). Het aandeel van studenten dat hbo plus wo uitstroemt (2019) ligt voor iedere gemeente in het aardbevingsgebied, net als het jaar daarvoor, onder het gemiddelde van de referentiegroepen, met uitzondering van de gemeente Groningen.
- De werkloosheid in de provincie Groningen nam toe van 2019 op 2020 tot een waarde van 4,5% (+0,1%). Landelijk nam de werkloosheid meer toe (+0,4%).

Als de bruto toegevoegde waarde in de provincie Groningen sneller moet groeien dan in de rest van Nederland, vraagt dit dat de arbeidsproductiviteit per arbeidskracht structureel harder stijgt dan in de rest van Nederland. Dit kan, zoals ook in de nulmeting

² UWV (2022). Regio in Beeld 2022 voor [Groningen](#), [Friesland](#) en [Drenthe](#).

werd genoemd alleen door verdergaande automatisering, digitalisering en robotisering. Deze trend is al volop ingezet. Beroepen, met name op mbo-2 en mbo-3 niveau zullen ingrijpend veranderen. De grootste uitdaging voor de komende jaren is (...) dan ook om de beroepskwalificaties op dat niveau op peil te houden door om-, her- en bijscholing.

Bron: E&E advies, Sociaal Planbureau Groningen en Aletta Advies (2021). [Monitor 2021: Output, Outcome en Impact Nationaal Programma Groningen](#). Groningen.

De kern van het werken-en-leren-vraagstuk staat onverkort overeind. De huidige tijd laat zien dat Groningen een sterke innovatieve regio is maar dat het **verdienvermogen van de regio kan worden vergoot**.³ Dat verdienvermogen zal zich verder moeten vertalen in werkgelegenheid die ten goede komt aan de regio.

De eerste opgave is het benutten van de potentie om de **innovatiekracht** van de regionale economie te vergroten.⁴ Mondiale transitie en regionale uitdagingen zetten net als elders ook de brede welvaart in de regio onder druk. De regionale economie zal zich hieraan moeten aanpassen. Tegelijkertijd bieden deze transitie en uitdagingen nieuwe ontwikkelkansen, maar dan is wel een creatief klimaat nodig waarin vanuit bestaande sterkten wordt gewerkt aan nieuwe oplossingen. Nieuwe oplossingen die de brede welvaart van onze regio versterken én aansluiten bij de Europese transitie beschreven in de Green Deal en de transitie van zorg naar duurzame gezondheid.⁵ Investeren in het verdienvermogen van de regio is de kern van de Regionale Innovatiestrategie voor Noord-Nederland⁶, de daarvan afgeleide kennisagenda van de Universiteit van het Noorden⁷ en het Akkoord van Groningen⁸, en de inzet van Europese middelen (EFRO, TJTF) voor de periode 2021-2027. Er zijn vier transitie waarop de focus wordt gelegd: van fossiele naar duurzame energie, van lineaire naar circulaire economie, van zorg naar positieve gezondheid en van analoog naar digitaal. Verschillende beleidsprogramma's zwaluwstaarten met deze beleidslijn.

Box: Innovatiekracht en verdienvermogen.

De grote transitievraagstukken bieden kansen voor NNL. De UvhN wil die kansen verzilveren door:

1. Het noordelijk innovatie-ecosysteem duurzaam te versterken
2. Het opleiden van voldoende gekwalificeerd personeel
3. Kennisintensivering van bedrijven en instellingen
4. Meer regionaal verspreide innovatiefaciliteiten die beter worden benut / campusontwikkeling
5. Meer start-ups en scale-ups laten ontstaan vanuit onze kennispositie
6. Meer innovatie mogelijk maken middels externe funding.

Consortium van RUG, UMCG, NHL Stenden, Hanzehogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein

Gerelateerde programma's: RIS3 (EFRO, TJTF), Landelijke groeifondsen waaronder LLO Katalysator en PPS.

Een tweede belangrijke opgave vloeit voort uit de **demografische ontwikkeling** die ervoor zorgt dat de komende decennia de beroepsbevolking steeds verder daalt. Tot en met 2035 daalt de beroepsbevolking met ruim 60 duizend personen naar 924 duizend personen.⁹ Ontgroening – afname

³ Verdienvermogen is volgens de Wetenschappelijke Raad van het Regeringsbeleid de optelsom van het vermogen om toekomstige kansen te benutten en toekomstige bedreigingen het hoofd te bieden. Het gaat er daarbij om infrastructuur, instituties en menselijk kapitaal zodanig toe te rusten dat ze adequaat kunnen inspelen op wisselende omstandigheden. Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). [Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland](#). Den Haag: wr.

⁴ Doets, B., Nicolai, P., Edzes, A., Koster, S., Broekhuizen, T., & Los, B. (2021). [De Stand van het Noorden](#). (2 ed.) December 2021

⁵ <https://www.snn.nl/over-snn/europa/strategie-voor-het-noorden>

⁶ <https://www.snn.nl/over-snn/europa-2021-2027/ris3-strategie-voor-het-noorden>

⁷ <https://universiteitvanhetnoorden.nl/kennisagenda/>

⁸ <https://groningen.nl/akkoord/metropoolregio-groningen-koploper-in-transities>

⁹ <https://themasites.pbl.nl/o/regionale-bevolkingsprognose/#h4>

van het aantal jongeren als gevolg van afname geboortecijfer - vertaalt zich nu al in een dalende instroom in het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs wat op haar beurt druk zet op de aanwezigheid van scholen en onderwijsvoorzieningen in de regio. Als gevolg van vergrijzing verlaten velen de komende jaren de arbeidsmarkt, vooral in de zorg en in het onderwijs, waardoor de vraag op de arbeidsmarkt toeneemt. Tot aan 2026 voorspelt het ROA voor de provincie Groningen, Friesland en Drenthe een uitbreidingsvraag van respectievelijk 2%, 1% en 0%. De vervangingsvraag daarentegen is voor dezelfde provincies vele malen groter, respectievelijk 19%, 21% en 20%.¹⁰

Het resultaat is dat **schaarste aan personeel** de arbeidsmarkt dicteert terwijl er nog steeds groepen inwoners niet deelnemen aan het arbeidsproces of werkzaam zijn in flexibele en/of tijdelijke banen. Werkgevers hebben moeite hun dienstverlening en productie optimaal te organiseren. Het aantal (moeilijk vervulbare) vacatures overstijgt het reëel gevoelde aanbod. Tegelijk kampen werkgevers met uitval door ziekteverzuim en ervaren werknemers steeds meer werkdruk, terwijl juist zzp'ers meer vrijheid ervaren door zelf te bepalen wanneer en tegen welke prijs zij hun diensten aanbieden. In sommige sectoren kunnen werkzoekenden vragen wat zij willen, in andere blijft het problematisch. Mobiliteit tussen sectoren wordt belemmerd doordat scholing en arbeidsvoorwaarden sectoraal zijn georganiseerd en overstappen moeilijk maken. Dat merken we nu ook bij de uitvoering van de regionale mobiliteitsteams. De sectorale kokers belemmeren sectoroverstijgende mobiliteit en scholing. Het blijft lastig om oudere werknemers en langdurig werkzoekenden duurzaam in te passen en risico-afwegingen weerhouden werkgevers om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt in dienst te nemen.

Personele schaarste – **het structurele tekort** – is een duurzame uitdaging die toekomstig beleid evenzeer moet adresseren als dat (langdurige) werkloosheid dat in het verleden al deed. In Noord-Nederland wordt gewerkt aan een Human Capital Agenda Noord-Nederland met als ambitie een goed werkende arbeidsmarkt die klaar is voor de transities, waarbij iedere inwoner kan deelnemen aan de arbeidsmarkt en zich voortdurend ontwikkelt en iedere MKB-er personeel kan werven, behouden en ontwikkelen.

Box: Human Capital Agenda Noord-Nederland

De Human Capital Agenda voor Noord-Nederland bevat de volgende ambitie: Een goed werkende arbeidsmarkt die klaar is voor de transities en waarbinnen:

1. Iedere inwoner kan deelnemen aan de arbeidsmarkt en zich voortdurend ontwikkelt (leercultuur);
2. Iedere MKB-er personeel kan werven, behouden en ontwikkelen;
3. De leercultuur optimaal is ontwikkeld;
4. Onderwijs en arbeidsmarkt nauw zijn verbonden;
5. Overheden samenwerken en elkaar ondersteunen.

Consortium van de drie Noordelijke Provincies, drie Noordelijke arbeidsmarktregio's (gemeenten en UWV) en het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (SNN)

Gerelateerde programma's: RIS3 (EFRO, TJTF), Landelijke groeifondsen waaronder LLO Katalysator en PPS. Sectorale Kennisinvesteringsprogramma's (KIA)

De derde opgave gaat over **leren en ontwikkelen**. Groepen mensen en bedrijven vallen tussen wal en schip van scholings- en ontwikkelingsmogelijkheden vanwege de aard van hun contract of de regeling waaronder zij vallen. Of omdat de structuur van de sectorale Opleidings- & Ontwikkelingsfondsen niet aansluit bij wat branches nodig hebben. Daarbij: als je geen uitkering hebt of je hebt geen werk is het moeilijk om aanspraak te doen op scholingsmogelijkheden.

¹⁰ <https://roa.nl/project-onderwijs-arbeidsmarkt-poa>

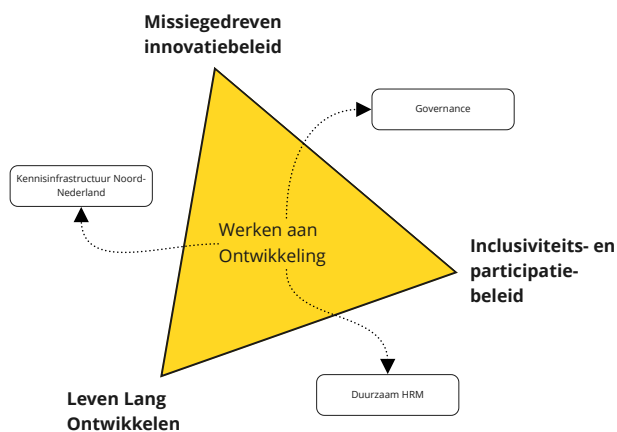
Onderwijsinstellingen in het middelbaar- en hoger beroepsonderwijs hebben teruglopende leerlingenaantallen terwijl de markt juist vraag om gekwalificeerd personeel en de samenleving om voldoende scholings- en ontwikkelmogelijkheden voor iedereen die wil participeren. Een belangrijke actielijn is de nabijheid van en toegang tot de leerwerk infrastructuur, bijvoorbeeld in de ontwikkeling van campussen of benutting van sociale ontwikkelingsinfrastructuur.

Leven lang ontwikkelen is het antwoord op het sneller verouderen van vaardigheden als gevolg van technologische veranderingen. Ook hiervoor geldt dat landelijke financieringsimpulsen (LLO-katalysator) zorg moeten dragen voor innovatie, cultuurverandering en vooral een toekomst gericht op **lerend werken** voor iedereen mogelijk maken.¹¹

Verbinding

Kortom, wie bouwt aan de toekomst van werken en leren zal drie terreinen moeten verbinden 1. het regionale missie-gedreven innovatiebeleid, 2. de toegang tot leven lang leren en 3. de inclusiviteitsagenda in het sociale domein.

Hierbij is de onderlinge verwevenheid groot. Verschillende beleidsprogramma's - regionaal, nationaal en sectoraal - overlappen, de besturing is versnipperd over verschillende tafels en netwerken en de financiering en verantwoordingsstructuur is complex en veeleisend. Om hier lijn in te brengen moeten we in ieder geval over eenzelfde taal en begrippenkader beschikken, werken met dezelfde bouwstenen, programmalijnen op elkaar afstemmen en toewerken naar een eenvoudiger financiële investeringsstructuur.



Figuur 2: Werken aan Ontwikkeling 2.0 verbindt drie domeinen.

De doelstelling

De doelstellingen zoals we deze in Werken aan Ontwikkeling 2021 – 2024 hebben geformuleerd blijven overeind staan. We streven naar:

1. Een regio waarin meer mensen duurzaam economisch zelfstandig zijn;
2. Een sociaaleconomisch sterkere regio;
3. Een regio waarin een leven lang ontwikkelen vanzelfsprekend is;
4. Een regio waarin de schotten binnen en tussen onderwijs, overheid en bedrijven zijn verdwenen;
5. Een regio die talent ontwikkelt, behoudt en aantrekt;

¹¹ Van Gennip & Wiersma (2022). [Beleidslijnen Leven Lang Ontwikkelen](#). Brief aan de Tweede Kamer. Den Haag.

2. Drie uitgangspunten

De schaarste aan arbeid waarmee we momenteel te maken hebben komt niet onverwacht, maar zorgt wel voor andere arbeidsverhoudingen en doet een groot beroep op het aanpassingsvermogen van iedereen die zich direct of indirect met het verdienvermogen van de economie bezighoudt: werkgevers, werkzoekenden, overheden, kennisinstellingen, professionals en bestuurders.

Responsiviteit is dan ook het eerste uitgangspunt voor het beleid: hoe zorgen we ervoor dat de regionale economie en arbeidsmarkt voldoende responsief is. Responsiviteit draait om veerkracht, wendbaarheid en proactief handelen.¹² Kenmerken die zowel van toepassing zijn op individuen, organisaties, besturen, ecosystemen en regio's. Responsiviteit wordt op de arbeidsmarkt vaak uitgedrukt in het gemak waarmee mensen van de ene status naar de andere kunnen overstappen. Het gevolg is dat we systemen, instituties en organisaties en mensen hiervoor moeten toerusten. Bijvoorbeeld door het lerende vermogen van werkgevers, werknemers en werkzoekenden te vergroten.

Box: Plan voor rechtvaardige transitie Noord-Nederland. Territorial Just Transition Fund (TJTF) 2021-2027

Het TJTF wordt ingezet als een integraal investeringsprogramma bedoeld om de op grondstoffen gebaseerde economie te transformeren naar een nieuw perspectief. Drie sporen staan centraal

1. Een nieuw economisch perspectief
 - a. Vernieuwing economie
 - b. Versterken Kennis- en Innovatiesysteem
2. Groen perspectief
 - a. Randvoorwaarden
 - b. Benutten van kansen die voortkomen uit vergroening
3. Menselijk kapitaal en maatschappelijk perspectief
 - a. Randvoorwaarden
 - b. Een succesvolle maatschappelijke transformatie

Consortium van Provincies Groningen, Drenthe en Fryslân, Gemeenten Emmen, Groningen. Uitvoering door SNN.

In de tweede plaats willen we **werkend leren** introduceren als leidraad voor de verbinding tussen economie, onderwijs en participatie. Van de wieg tot het graf. Om werkend leren volledig te omarmen is in de eerste plaats **verbinding** nodig. Tussen kennis, economie en onderwijs, om innovatie aan te jagen, efficiënte verbinding te realiseren tussen vragen van bedrijfsleven en kennisontwikkeling en vooral om de match tussen vraag- en aanbod op de arbeidsmarkt te realiseren. In de tweede plaats is een nadruk op **loopbanen** van belang. In Noord-Nederland zorgen we voor duurzame inzetbaarheid, binnen en tussen organisaties. Veel van onze inspanningen zijn hierop gericht – re-integratie coaches, mobiliteitsteams, loopbaanadviseurs, HR-managers – maar we willen dit verder verankeren in onze regionale ambitie. We willen een Noordelijk loopbaanperspectief bieden dat mensen ontwikkelt, werft, bindt en boeit voor onze regio. En we willen dat leven lang ontwikkelen in de haarvaten van onze regio verankeren.

¹² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (2013). [Naar een lerende economie: investeren in het verdienvermogen van Nederland](#). Den Haag: wrr. Zie ook: Commissie Regulering van Werk (2020). [In wat voor land willen wij werken: naar een nieuw ontwerp van de regulering van werk](#). Eindrapport. Den Haag.

Box: Kennisagenda Noord-Nederland en investering kennisinfrastructuur. KONNECT

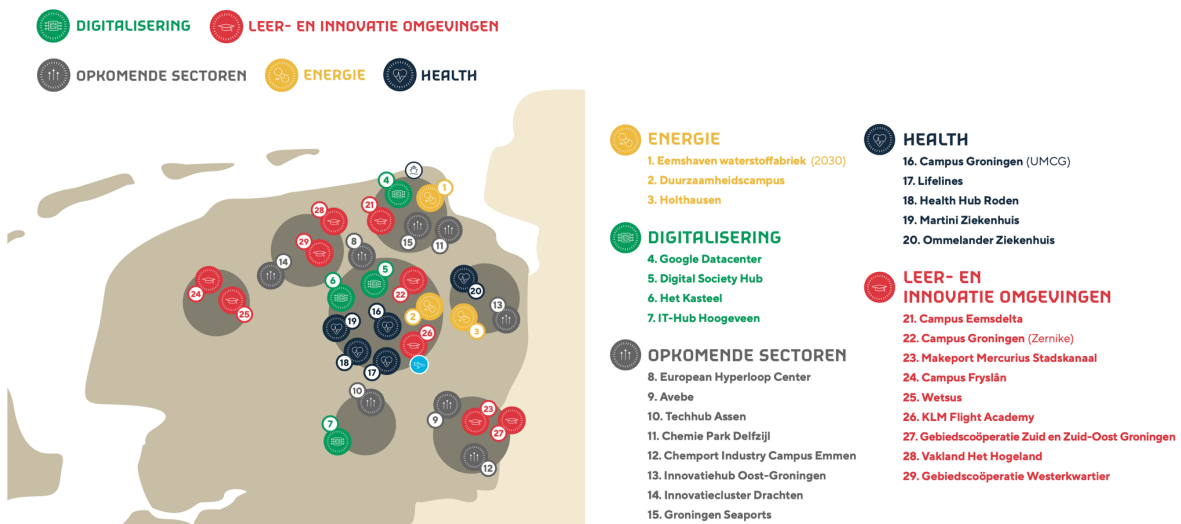
Doelstelling is het inventariseren, experimenteren, monitoren en met elkaar leren hoe de Noord-Nederlandse kennis- en onderwijsinstellingen (mbo, hbo en wo) de afstand met het MKB kan overbruggen en hun valorisatie efficiënter en effectiever kunnen invullen. In drie programmalijnen.

1. Kruisbestuiving: beter samenwerking, meer samenhang creëren
2. Doelmatige infrastructuur effectiever maken van bestaande infrastructuur
3. Professionalisering van medewerkers zodat innovatiebehoeften van het MKB worden herkend.

De uitvoering vindt plaats via zogenaamde werkpakketten: 1. Basis op orde, 2. Anders samenwerking tussen MKB en onderwijs, 3. Voorwaarden voor waardecreatie, 4. Samenbinden van netwerken, 5. Experimenteren en leren en 6. Programmamanagement.

Consortium van RUG, NHL Stenden, Hanzehogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, Noorderpoort (ook namens Alfa College, Drenthe College, ROC Menso Altingh en Nordwin College), AOC Terra, Friesland College, Friese Poort

Het derde uitgangspunt wordt gevormd door **ruimtelijke clustering en ordening**. Economische activiteiten zijn geclusterd in de ruimte, werkzoekenden, scholieren en studenten kiezen op basis van nabijheid van voorzieningen en marktpotentie bepaalt de bedrijfseconomische haalbaarheid van voorzieningen. Fysieke nabijheid is van belang. In elkaars nabijheid zullen mensen en organisaties snel van elkaar kunnen leren en kunnen afkijken.¹³ Deze grondreden is onder meer de basis voor economische clusters, fysieke en geïntegreerde campussen, innovatiewerkplaatsen, sociale ontwikkelingsbedrijven en Praktijkleer en Oriëntatiecentra. Schaafeffecten, netwerkeffecten en kennisoverdracht liggen aan de basis van wat we tegenwoordig ecosystemen noemen. In toenemende mate zien we de integratie tussen innovatie, bedrijvigheid, onderwijs en ontwikkeling plaatsvinden. De vraag is dus niet alleen wat we willen gaan doen, maar vooral ook waar we deze activiteiten willen uitvoeren.



Figuur: Het Kennis- en Innovatie Ecosysteem Groningen. Bron: Het Akkoord van Groningen, 2022

¹³ Adviesraad voor Wetenschap, Technologie & Innovatie (2021). [Kennis pakken met kennis: hoe onderzoekers en ondernemers elkaar beter vinden](#). Den Haag.

3. Programmalijnen

3.1. Introductie

Contourenprogramma's als deze houden vaak het midden tussen verbouwen en nieuwbouwen. We willen het goede bewaren en verbeteren daar waar we kunnen. Daarbij ontstaat natuurlijke spanning tussen stapje voor stapje vernieuwen enerzijds en de wens grote stappen te maken en opnieuw te gaan ontwerpen anderzijds. Daarbij hebben we niet alles in de hand, omdat landelijke wet- en regelgeving vooral het sociale en het onderwijsdomein reguleren wat de vrijheidsgraden om te handelen beperkt. Daardoor dreigt een nadruk op interne uitvoeringsprocessen zonder oog voor de burger en maatwerk in aanpak. Dat willen we vermijden. Juist in de regio zouden overheden veel **meer beleids- en regelruimte** moeten hebben om te kunnen experimenteren met aanpakken om werkzoekenden aan het werk te helpen.

We moeten alle zeilen bijzetten om het arbeidsaanbod te maximaliseren: meer mensen van buiten de arbeidsmarkt weer aan het werk (wel- en niet uitkeringsgerechtigde inactieven, gepensioneerden, asielzoekers en migranten) en mensen tijdens de beroepsloopbaan weer meer aan het werk. Dus meer uren en grotere banen voor werkenden, minder uitval door ziekte of mantelzorgtaken en jongeren zo vroeg en veel als kan al tijdens de opleiding in beroepsrelevant werk. Meer arbeidsparticipatie combineren met leven lang ontwikkelen kan alleen wanneer werken en leren wordt verbonden.

Niet elke werkgever is al even geschikt als leeromgeving. Behalve bij de BBL is het ondersteunen van werkend leren bij en door de werkgever het stiefkind van het LLO-beleid. Wij willen daar de komende periode juist prioriteit aan geven.

Ook bij maximaal werkend leren is een schoolcomponent noodzakelijk. De coronaperiode leerde ons dat (als nood wet breekt) er veel meer en sneller online kan dan we dachten. Maar ook dat fysiek samen leren deels onvervangbaar is, zowel voor het leren, als voor de leefbaarheid en (studenten)welzijn.

Juist bij de combinatie van werkend leren bij de werkgever en op school, is de **geografische schaal** van belang. Schaalvergroting in leren heeft als voordeel dat (kleine) specialismen, waarvan werkgevers en talenten dus over een grotere afstand verspreid zitten om een klas te vormen, toch samen het gewenste specialisme kunnen vormen. Schaalvergroting in het onderwijs zorgt onbedoeld dat sommige jongeren sommige beroepsopleidingen niet meer overwegen omdat ze buiten hun gewenste reisafstand liggen. En dat voor werkenden de gewenste opleidingen ook te ver weg zijn.

Tussen bedrijven en grote campussen zijn daarbij ook andersoortige **gemeenschappelijke leer- en werkplekken** gewenst - van al wat oudere succesarrangementen als gemeenschappelijke opleidingsactiviteiten in de BBL in de bouw tot jonger als de GOA (Gemeenschappelijke Opleidingsactiviteit) en de diverse jongere (innovatie)hubs, coöperaties, sociale ontwikkelingsbedrijven en Praktijkleer Oriëntatiecentra. Het gemeenschappelijke gebruik van dergelijke voorzieningen kan verder versterkt worden, waardoor additioneel geld maximaal in programma's en leren en minder in stenen en overhead kan landen.

Tot slot willen we **inactieve tijd maximaal benutten**. Wanneer productie van bedrijven stilligt of is verminderd, zoals het geval was tijdens de corona lockdowns, kan de inactieve tijd van werknemers worden benut voor (bij)scholing of zelfs met een docentschap in hybride onderwijsvormen. Als het ons eerder lukt om een anticyclische ontwikkeling van het leeraanbod en het gebruik daarvan te organiseren, optimaliseren we het werkend leren in onze regio.

3.2. Basis op orde (iedereen doet volwaardig mee aan scholing en arbeidsmarkt)

Met basis op orde willen we realiseren dat iedere Groninger of Noorderling **het beste onderwijs en de beste dienstverlening** op het terrein van werken en leren ontvangt. Zo kan men bijvoorbeeld voor informatie, advies en doorverwijzing over scholing en werk terecht op een onderwijscampus of bij een Huis voor de Arbeid. Ieder bedrijf weet waar hij of zij met vragen over werken en leren naar toe, bijvoorbeeld in een Huis voor de Ondernemer.

Met basis op orde willen we investeren in **inclusiviteit**. Ook dat is de basis op orde hebben. Iedereen die dat wil kan meedoen in bijvoorbeeld basisbanen, overstapbanen en leertrajecten. Bedrijven die maatschappelijk verantwoord ondernemen worden ondersteund.

Met basis op orde willen we ook de **kennisontwikkeling** op het terrein van werken en leren ondersteunen door te investeren in een gezamenlijke data-infrastructuur (Talentmonitor, Digitale Academie Noord-Nederland, Matching en Carrière Tool, Studentlines) voor werken en leren. We willen ons eigen leervermogen vergroten door na te gaan wat de werkzame bestanddelen zijn in onze aanpak door te leren en te monitoren.

3.3. Bevorderen matching op de arbeidsmarkt

Langzaam aan voltrekt zich een revolutie op de arbeidsmarkt waarbij (ver)werven van en matching op vaardigheden (skills) een antwoord is op zowel arbeidsmarktschaarste als het fundament voor loopbaanontwikkeling en leven lang leren. Dit heeft grote gevolgen voor de inrichting van het publieke, private en sectorale onderwijsaanbod en voor de wijze waarop we vaardigheden meten, certificeren en matchen met de vraag. Met het matchen van skills is het voor bedrijven gemakkelijker om het juiste personeel te vinden en voor werkenden en werkzoekenden om de overstap naar andere beroepen of sectoren te maken en zich hiervoor te scholen. Wij stimuleren daarom de beweging naar een skillsgerichte arbeidsmarkt en dragen bij aan een passend instrumentarium om dat tot stand te brengen.

We hebben in het huidige Werken aan Ontwikkelingsprogramma onder andere geïnvesteerd in een Matching & Carrière tool en we willen deze gaan uitrollen en implementeren bij werkgevers en werkzoekenden en studenten. De achterliggende database willen we gebruiken voor onderzoeksdoeleinden.

Daarnaast stimuleren we andere vormen van matching, waarbij vooroordelen zoveel mogelijk worden beperkt (bijvoorbeeld door CV-loos matchen of Open Hiring).

3.4. Levensloop en leven lang ontwikkelen

We willen vooroplopen in leven lang ontwikkelen in onze regio. Daarbij willen we onze inspanningen richten op de vier routes die ook in de landelijke LLO-katalysator centraal staan:

1. Het faciliteren van vraagarticulatie
2. Het aanjagen van ontwikkeling en inzet LLO-oplossingen
3. Het professionaliseren van LLO-uitvoeringsorganisaties
4. Het stimuleren van de leercultuur bij alle leden van de beroepsbevolking en alle bedrijven.

We onderscheiden hier twee belangrijke stappen waar beleid en interventie noodzakelijk is. Ten eerste: responsiviteit vereist van burger en bedrijf dat ze regelmatig hun richting herbepalen. Vaker kiezen dus. Maar de onzekerheid over de keuzeopties en hoe die in de toekomst uitpakken kan verlamdend

werken: ik durf niet positief een ander vak te kiezen vanuit mijn krimpende beroep, dus ik word als een kikker langzaam gekookt tot ik werkloos word en begin pas dan koers te verleggen. Waardoor ik maanden of langer niet meer en nog niet aan het werk dreig te zijn. Investing in de fysieke (Regionale werkcentra, open campussen waar iedereen binnen kan lopen, sociale ontwikkelbedrijven) en digitale infrastructuur kan de onzekere toekomst niet wegnemen, maar wel beschikbare informatie transparant beschikbaar maken zodat burgers en bedrijven zo geïnformeerd als mogelijk hun eigen keuzes kunnen maken. En tegelijkertijd beleidsmakers en opleidingsaanbieders de collectieve marktbevingen kunnen zien en daar zo responsief mogelijk op inspelen.

Maar dan nog blijkt kiezen lastig, zeker als het voor een beroep of innovatie is waar je als burger/bedrijf nog geen ervaring mee hebt. Het ondersteunen van keuzes vergt naast die digitale infrastructuur dus ook tijd voor deskundig advies bij loopbaan- en bedrijfsontwikkelings-bepalende keuzes. Naast betaald advies door professioneel betaalde adviseurs zou inzet van studenten als (betaalde) junior-adviseur kunnen helpen massa te maken.

Om dit tot stand te brengen, doen we gezamenlijk een beroep op fondsen die kunnen bijdragen aan een Leven Lang Ontwikkelen. Het gaat dan onder andere om het Groeifonds-LLO Katalysator en het JTF. Maar ook met de basisfinanciering van dit programma: NPG-middelen.

En dat betekent dat we ook een gezamenlijke inzet willen hebben in de programmaperiode van de landelijke Groeifonds - LLO Katalysator. We onderschrijven de drie uitdagingen: Er is te weinig zicht op de benodigde skills voor de arbeidsmarkt van de toekomst, het lukt nog onvoldoende om het aanbod aan te sluiten op de vraag op de arbeidsmarkt en de leercultuur is te weinig gericht op LLO.

3.5. Werkgeverschap

Vanuit LLO-perspectief zijn bedrijven en overheden primair werkgever. (Goed)werkgeverschap is het sleutelwoord bij het aantrekken, binden, ontwikkelen en behouden van personeel. We stimuleren werkgevers om optimaal te investeren in de ontwikkeling van het personeel, met name als dit verder reikt dan de vaardigheden die men nodig heeft voor het functioneren binnen de huidige functie.

In tijden van een ruime arbeidsmarkt lag het accent altijd op de vragende rol van werkgevers op de arbeidsmarkt en hun personeelsbeleid. In tijden van innovatie EN van krapte wordt hun (arbeids)organisatieontwikkeling steeds belangrijker:

Kan ik het werk anders organiseren zodat ik minder menskracht nodig heb of meer mensen die wel te vinden zijn kan gebruiken? Als meer en betere zelf- en mantelzorg een belangrijke beleidskeuze is om het personeelsbeslag van en de werkdruk in de zorg te beperken, dan moeten we wel verantwoordelijkheid nemen voor de ontwikkeling van de benodigde skills van die patiënten en hun mantelzorgers. De rol van bedrijven als opleider - niet alleen van hun eigen werknemers, maar ook van klanten en partners, en niet enkel voor hun eigen commercieel belang, maar ook voor ons gezamenlijk belang. En ook hun arbeidsorganisatorisch - en -innovatief vermogen wordt daarbij steeds belangrijker. Daarom willen we bijdragen aan oplossingen die de inzet van andere dan de gebruikelijke medewerkers mogelijk maakt (bijvoorbeeld door het werk anders te organiseren) of door samen met andere partijen medewerkers met specifieke kennis voor onze regio te behouden (bijvoorbeeld door poolvorming of het gezamenlijk opleiden van trainees). Leren en ontwikkelen voor toekomstige beroepen hoeft niet plaats te vinden in leslokalen buiten de werkvloer. We stimuleren programma's waarin werkend leren en lerend werken centraal staan.

Ook hier past ondersteuning van werkgevers en hun samenwerking. Als ze zelf niet of onvoldoende sommige skills in hun productieve omgeving kunnen realiseren, is het gezamenlijk off-the-job organiseren een effectieve en efficiënte oplossing die naast gezamenlijke private ook publieke ondersteuning verdient.

3.6. Versterken omgeving

Economische ontwikkeling en leven lang ontwikkeling vindt vaak tegelijkertijd en in clusters plaats. Daarbij is het van belang dat kennisontwikkeling, scholing en innovatie aan elkaar verbonden wordt. Dat stimuleren we door partijen in bepaalde gebieden te verleiden om gezamenlijk (bedrijven, scholen, sociale werkinfrastructuur) met aanpakken te komen om campussen te vormen die ten goede komen aan het gebied waar zij gevestigd zijn.

Door te investeren in de ontwikkeling van een regionaal kennis- en onderwijsecosysteem kunnen we meerdere doelen bereiken: het ontwikkelen van kennis en innovaties die gewenste maatschappelijke transitie rond energie, circulariteit en chemie versnellen en nieuwe, duurzame economische groei en werkgelegenheid realiseren. Om dit te bereiken hebben we een meerjarig, transformatief en regionaal voorstel nodig, met investeringen in innovatie, infrastructuur en leefbaarheid. We kunnen mogelijke fondsen uit het NPG co-financieren met budgetten uit het Groeifonds en mogelijk uit het Campus Community Fonds. We willen daarmee een schaa sprong realiseren in onze regionale economie.

3.7. Schaarste-vraagstukken

De personeelsschaarste waarmee we nu van doen hebben zet zich vermoedelijk door op de lange termijn. Een afnemende beroepsbevolking bij gelijkblijvende activiteiten betekent of meer doen met minder mensen (technologische en organisatorische innovatie), of de arbeidsvoorraad vergroten (eerder werken, langer werken, minder ziekte en uittreding tijdens de loopbaan, arbeidsmigratie) of kiezen welke activiteiten voorrang hebben. Dit zijn lastige discussies. Verschillende noordelijke sectoren (Energie, Zorg, ICT) concurreren nu al met elkaar om de afgestudeerden en groenpluk op het MBO zorgt voor ongediplomeerde afgestudeerden.

We willen starten met een begin van een antwoord en toewerken naar een kennisagenda voor de lange termijn. We willen de kennis van organisaties delen rond Arbeidsmigratie en Statushouders.

4. Uitvoering

Wat we in de voortgang van Werken aan Ontwikkeling hebben geconstateerd is dat twee zaken van belang zijn als het gaat om de uitvoering van de programmalijnen.

We hebben in de eerste plaats meer **loopvermogen** nodig om mensen, activiteiten en organisaties met elkaar te verbinden. We willen zaken stimuleren die nu nog niet gebeuren en waarin verbindingen worden gelegd tussen verschillende partijen die vaak sector- en doelgroepoverstijgend zijn en waar de verantwoordelijkheidsgebieden worden overschreden. Dat vraagt om menskracht om partijen bij elkaar te brengen en hen te ondersteunen om plannen te maken en uit te voeren. De middelen voor die menskracht zijn er vaak niet.

In de tweede plaats is **sturing en governance** gewenst om de verschillende programma's doortastend, effectief en efficiënt met elkaar te verbinden. Wat daarbij helpt is de bestuurlijke en financiële verantwoordelijkheid voor Werken aan Ontwikkeling in één hand te leggen en niet zoals nu te versnipperen over verschillende organen en commissies.

Kaders voor nieuwe aanvragen

Wanneer wij nieuwe projecten stimuleren of beoordelen moeten deze een bijdrage leveren aan de elementen die we hebben genoemd in 3.2 -3.7. Daarbij willen we specifiek aandacht besteden aan de basis op orde, een onderdeel dat in de afgelopen periode nog beperkt aan de orde is geweest.

Bijlage: Het succes van werken aan ontwikkeling

Terugblik	
Project	Highlights
Talent in de Regio	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting huisstijl, logo, social media en website • Lancering Talentmonitor www.talentinderegio.com • Inrichting leergemeenschappen WaO-projecten (peerreviews, critical friend methode, werkbezoeken) • Carrière & Matchingtool is aanbesteed en wordt langzaam uitgerold • Podcast serie talent Talk opgestart • Promotie-onderzoeken • Leercultuur-onderzoek en projectontwikkeling
Tijd voor Toekomst	
Kansrijk Opleiden	<ul style="list-style-type: none"> • Open house Transport en Logistiek is afgerond: 5 nieuwe opleidingen toegevoegd aan de opleidingen gids Kansrijk Opleiden en Kansrijk Beroep. • Roadshow Kansrijk Opleiden • Pilot skills gericht matchen is opgestart.
Digitale Academie	<ul style="list-style-type: none"> • Inrichting huisstijl, logo, social media en website • De stuurgroep is ingericht • Het Business Plan is geschreven en goedgekeurd door de stuurgroep • Een programmamanager, portfoliomanager, accountmanager/onderzoeker en marketing medewerker maken onderdeel uit van het projectteam Digitale Academie • Het Plan van Aanpak voor de bewustwordingscampagne is opgeleverd en er is een start gemaakt met de uitvoering • Het logo van de bewustwordingscampagne is op het Prinsjesfestival onthuld door René Paas • De inventarisatie van de opleidingen digitale vaardigheden in de arbeidsmarktregio Groningen is grotendeels afgerond (de inventarisatie blijft een continue proces) • Het opleidingsaanbod voor de arbeidsmarktregio Groningen is geïnventariseerd, koppeling met de aanbieders zijn gemaakt en het aanbod is opgenomen in het platform • Het platform wordt doorontwikkeld naar een nieuwe, stabiele, veilige en schaalbare omgeving (DANN 2.0) • Onderzoek naar de digitale vaardigheden in de arbeidsmarktregio Groningen is uitgevoerd door onderzoekers van de Hanze en de RuG • De Digitale Academie is door het vaktijdschrift Computable genomineerd als onderwijsproject van het jaar 2022
Kansrijk beroep	<ul style="list-style-type: none"> • Open house Transport en Logistiek is afgerond: 5 nieuwe opleidingen toegevoegd aan de opleidingen gids Kansrijk Opleiden en Kansrijk Beroep. • Via gratis praktijkgerichte opleidingen op www.kansrijkberoep.nl kunnen inwoners uit de gehele arbeidsmarktregio Groningen en Noord-Drenthe zich aanmelden om te leren. Ondernemers die behoefte hebben om op maat ingerichte praktijkopleiding te ontwikkelen voor (toekomstig) personeel, kunnen zich melden bij een werkgeversadviseur van Werk in Zicht, via www.werkinzicht.nl.

- De vaardigheden van leerlingen op het gebied van digitale geletterdheid zijn vergroot middels de totstandkoming en continuering van onderwijs in digitale geletterdheid op 104 PO en VO-scholen in Noord en Midden Groningen.
- Het aantal docenten in PO en VO dat is getraind en wordt ingezet voor onderwijs in digitale geletterdheid is vergroot
- De inzetbaarheid van het digitale platform van Basicly is door aanpassingen meer variabel voor inzet in het VO
- Het ICT-traject is succesvol afgerond op scholen die een schoolbrede ICT-visie hebben geformuleerd, het kernteam van docenten is geschoold en de doorlopende leerlijn is geïmplementeerd en geborgd. Deze scholen hebben het certificaat Digitaal geletterd (in de vorm van een muurtegel) ontvangen.
- De vaardigheden van kinderen/ jongeren (vanaf 8 jaar) op het gebied van techniek en wetenschap zijn vergroot middels activiteiten van De Jonge onderzoekers Eemsdelta op de scholen, op de eigen locatie en bij partners.
- Docenten binnen het VO kunnen effectieve lessen verzorgen waarmee ondernemersvaardigheden bij leerlingen worden ontwikkeld
- Leerlingen hebben door actief deel te nemen aan de programma's YES! en Junior Company een ondernemende houding hebben ontwikkeld
- De verbinding tussen onderwijs en ondernemen in de regio wordt versterkt door ondernemers te betrekken bij de ondernemerschap programma's
- Leerlingen zijn door het Start Up Festival van Jong Ondernemen in Utrecht geïnspireerd over hoe ze aan de slag kunnen gaan met hun Junior Company, een brainstorm kunnen organiseren, investeerders kunnen werven of hoe ze aan de slag kunnen gaan met promotie en verkoop van hun producten of diensten. Docenten werden geïnspireerd over hoe zij een succes kunnen maken van het programma Junior Company.
- De careertool is een app waarmee leerlingen zichzelf beter leren kennen. Zij ontdekken hun kracht en hun valkuilen en bovenal ondersteunt het de leerling, de school en de ouders bij de profielkeuze en beroepskeuze. De careertool is getest door medewerkers met als resultaat dat deze tool een pilotfase ingaat.
- Leerlingen hebben onderzoekend en ontwerpend geleerd waarbij er een beroep is gedaan op de ontwikkeling van de 21-eeuwse vaardigheden. Daarnaast is hun wereld vergroot door levensechte opdrachten, in opdracht van bedrijven en instellingen.
- De kansen van leerlingen/ studenten zijn vergroot middels coaching in PO en VO en deelname aan Gelijke Kansen Voorzieningen
- Het GKA VO en MBO-project: 'Blik op de toekomst' is uitgevoerd in een pilot door Dollard College en BS Farsmumerborg.
- Het Platform Scholen & Bedrijven is gevuld met aanbod voor de scholen bestaande uit de activiteiten: bedrijfsbezoek, bedrijfsopdracht, gastles, meeloopdag, snuffelstage, workshop en coach Junior Company.
- Voor de VR game Werk in de regio zijn er 4 kamers ontwikkeld, waardoor leerlingen zich breder kunnen oriënteren op de arbeidsmarkt in de regio.
- Leerlingen gebruiken de VR game Werk in de regio, waarmee ze zich oriënteren op het werk in de regio en op de skills behorende bij bepaalde beroepen. Dit verruimt hun blik op loopbaankansen in de eigen regio (middels implementatie in het LOB programma (SVOE) en borging in het onderwijsprogramma techniek (HHC))

Waterstof Werkt	<ul style="list-style-type: none"> • De kennisinstellingen (Alfa, Noorderpoort, Hanzehogeschool en Rijksuniversiteit Groningen) hebben het projectplan vertaald naar concrete activiteiten in een uitvoeringsplan • De waterstof netwerkactiviteiten zijn opgestart, de eerste HySociety heeft plaatsgevonden • De eerste groep is gestart met het New Energy Traineeship van maximaal 2 jaar waarin starters/young professionals zich ontwikkelen tot specialist in de energietransitie • De RuG is de eerste PhD aan het werven voor een onderzoekstraject naar de invloed van waterstof op de atmosfeer
Innovatiehub Groningen	<ul style="list-style-type: none"> • Management op orde • Promovendus bezig met 'Mg verrijkte zetmeel' • 10 inhoudelijke projecten gaande • Zichtbaarheid (Toneelstuk 'Pekels Goud' 2* uitgevoerd en presentatie op Dutch Design Week • Studenten/leerlingen betrokken (basisschool en MBO/HBO/WO)
Venturelab	
Verbindingsfonds	

Bijlage: Regionale enveloppes

Tabel: Regionale enveloppes. Bron: SER Noord-Nederland 2021

Naam	Doel	Verstrekker
Europees Fonds Regionale Ontwikkeling 2021-2027	Investeringsprogramma gericht op innovatiebevordering	Europese Unie
REACT-EU	Het doel van het programma is om de directe en indirecte economische gevolgen van de COVID-19-pandemie aan te pakken en verschillen in het hersteltempo en -proces tussen lidstaten en tussen regio's te verkleinen	Europese Unie
Interreg-programma's	Met INTERREG worden samenwerkingsprojecten langs de Europese grenzen financieel ondersteund.	Europese Unie
Europees Sociaal Fonds	Het Europees Sociaal Fonds 2021 - 2027 heeft als doel arbeidsmarktactivering en duurzame inzetbaarheid van mensen met een kwetsbare positie ten opzichte van de arbeidsmarkt, onder wie asielzoekers met een verblijfstatus.	Europese Unie
Groefonds	Investerings die bijdragen aan economische groei	Rijksoverheid
Just Transition Fund	om klimaatneutraliteit te halen in 2050 richt het JTF zich op het weghalen van economische, milieutechnische en sociale kosten om klimaat neutraliteit te behalen. Het fonds richt zich met name op gebieden die een negatieve effecten zullen ervaren naar aanleiding van deze transitie.	Europese Unie
Regio deals	In de Regio Deals werken Rijk en regio samen aan een betere woon- en leefomgeving voor bewoners en ondernemers in de regio.	Rijksoverheid

European Digital Innovation Hub	Met het opzetten van een netwerk van EDIH's wil de Europese Commissie (EC) naar brede regionale ondersteuning voor het versnellen van digitalisering. Een EDIH is het regionale aanspreekpunt voor vragen en uitdagingen rondom digitalisering.	Europese Unie
Specifiek voor Noord-Nederland		
Nationaal Programma Groningen	Het NPG is bedoeld als compensatie voor de overlast in de regio als gevolg van aardbevingen. Daarnaast moet het vooral perspectief gaan bieden aan de inwoners en het gebied. Het overkoepelende doel van het programma is daarbij het verbeteren van de brede welvaart van de regio en het werken aan een duurzaam toekomstperspectief voor de inwoners en de regio.	Rijksoverheid