

## **Groene Carrières in Greenportregio's: de meerwaarde van het HC-ecosysteem**

Auteurs: Erik Kaemingk (Cinop), Luk Vervenne (Synergetics);  
met medewerking van Wim de Jong (PPO, Wageningen UR) vanuit het onderzoeksthema T&U Kennis, innovatie en HCA (gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken).

### **1. Human capital vereist investeren in regionale samenwerking van ondernemers**

De tuinbouwsectoren kennen een traditie van innovatie en (inter)nationale concurrentiekracht. Om deze positie te behouden is investeren in Human Capital nodig (zie bijlage 1: Regionale speerpunten in de HCA). Bedrijven in die sectoren kunnen hiermee aan de slag door meer gestructureerd samen te werken dan ze nu doen. Op zichzelf is dat niet nieuw. Toen bleek dat de bedrijven onvoldoende marktmacht hadden zijn coöperaties voor afzet en financiering opgezet. Zo ontstond ook een coöperatieve agrarische bedrijfsverzorging voor het verzorgen van het bedrijf tijdens afwezigheid en ziekte.

Het 'Human Capital' wordt de komende jaren schaars. Bovendien gaan potentiële werknemers steeds meer zelfstandig nadenken over hun loopbaan. Europa promoot op dit vlak het "Flexicurity"-concept (<http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=102&langId=en>). Dit combineert enerzijds meer flexibiliteit voor de bedrijven, maar tegelijk ook meer zekerheid voor werknemers. Het gaat dan wel om 'werkzekerheid', eerder dan zekerheid van een bepaalde job.

In die zin moet de toenemende mobiliteit van werknemers dan ook worden gecompenseerd door regionale samenwerking en verbinding van bedrijven uit de genoemde sectoren. Nieuwe regionale netwerken van bedrijven kunnen (gesteund door hun sectororganisaties) daarbij op een gestructureerde manier innoveren, kosten besparen, maar vooral ook een aanbod doen aan de nieuwe mobiele (kandidaat-)werknemer.

### **2. Creëren van een Regionaal Human Capital Ecosysteem**

We stellen in deze notitie voor om vanuit de genoemde sectoren deze nieuwe netwerken van bedrijven regionaal op te zetten. Deze samenwerkingsverbanden worden ICT-matig ondersteund met een 'Human Capital Ecosysteem'. Dit systeem ondersteunt de bedrijven om samen regionaal en/of sectoraal haar eigen, lokale arbeidsmarkt te organiseren en de kwaliteit en inzetbaarheid (employability) van (potentiele) werknemers gezamenlijk op te tuigen en te verbeteren.

Slimme ICT is daarbij nodig omdat niet te verwachten valt dat ondernemers en hun (potentiële) medewerkers voor deze vraagstukken telkens weer naar bijeenkomsten komen, nieuwsbrieven lezen en elkaar e-mails en andere berichten sturen. Daarvoor zijn de communicatielijnen in een dergelijke samenwerking te veel en te complex. Om de communicatie in deze processen eenvoudiger en qua tijdsinvestering mogelijk te maken, wordt een Human Capital Ecosysteem in een digitale omgeving opgesteld. Dit ecosysteem gaat de kwaliteit van het Human Capital verhogen en zorgt ervoor dat de ondernemer er minder tijd aan hoeft te besteden. Binnen een dergelijke omgeving kunnen de volgende diensten georganiseerd worden:

- Elke (vaste, potentiële en tijdelijke) medewerker krijgt een 'personal data store' of employability-Portfolio®, als unieke toegangspoort voor al zijn persoonlijke werkzaamheidsgegevens. Deze data-store is uitgerust om veilig, en betekenisvol gegevens uit te wisselen met de organisaties en processen waar het individu mee te maken krijgt: werkgevers, opleiders, aanbieder van diensten, overheden, etc. De kwaliteiten van medewerkers kunnen betekenisvol gematched worden met functie- en opleidingsprofielen zoals die bij verschillende branches en/of bedrijven wordt gehanteerd.
- Werkgevers en arbeidsbemiddelaars kunnen mensen plaatsen en doorverwijzen op basis van het employability-Portfolio van het individu.
- Werkgevers, hun HR-managers en opleiders hebben een real-time 'zicht' op de kennis en kunde van medewerkers en op de (benchmarking) competentie-gaps ten opzichte van bepaalde doelen. Hierop kan vervolgens een (intern en/of extern) opleidingsaanbod op maat gezocht worden (bijv. via het opleidingshuis) of ontwikkeld worden door vertrouwde opleiders die participeren in het ecosysteem. Voor het aanbieden en ontwikkelen, kan leer- en kennisinhoud via een content gateway als 'single point of contact' worden betrokken. Deze gateway zorgt ook voor sectoraal-uniforme semantische meta-data zodat iedereen van de gateway gebruik kan maken. En dit via meerdere kanalen (web, mobile, leeromgevingen (LMS), print, etc.
- Mensen kunnen hun ontwikkeling en carrière online zelf managen. Hierbij geldt het ONE-principe: "Orientate, Navigate, Engage". Het systeem is in te stellen op medewerkers van alle niveaus.
- De intelligence services van het ecosystem leveren on demand reportages op over de staat van Human Capital in de regio en/of de sector.

In die zin levert een **Regionaal Human Capital Ecosysteem** meerdere positieve effecten:

- opleidingsmogelijkheden worden, individueel op maat, digitaal aangeboden door vertrouwde publiek en private opleiders (AOC,s, ROC's, HBO), dienstenaanbieders (als EVC aanbieders, ePortfolio aanbieders, assessmentbureau's) en/of bemiddelende organisaties (als het opleidingshuis, RBO).
- kostenverlaging voor instroom en uitstroom van personeel, vacatures worden digitaal gesteld en vervuld (in samenwerking met partijen als AB en uitzendorganisaties).
- (potentiële) werknemers worden in staat gesteld om regie te voeren op de eigen loopbaan. Ze geven zelf aan wat ze kunnen en wat hun ambities zijn. Vervolgens reageren opleiders en arbeidsbemiddelaars daar (anoniem) op.
- werkgevers, opleiders en arbeidsbemiddelaars hebben via het ecosysteem op elk moment een actueel zicht op de kwaliteiten en ontwikkelingsbehoeften van de mensen.

Hierdoor worden Human Capital processen zoals vacaturevervulling, verdeling van werk, het scannen en opvolgen van opleidingsbehoeften, het aanbieden van contextueel passende online leer- en kennisinhoud, gefaciliteerd.

### **3. Medewerkers managen zelf hun loopbaan**

Dit systeem speelt in op de trend om het individu - en in dit geval de werknemer – meer controle te geven over de eigen loopbaan en de persoonlijke gegevens die daar mee te maken hebben. Deze databestanden die nu nog verspreid zitten bij werkgevers, opleiders en arbeidsbemiddelaars worden in een voor de regio en/of sector eenduidige manier opgeslagen. Het ecosysteem zorgt er dan voor dat de persoonlijke werkzaamheidsgegevens van de (potentiële) werknemers niet zozeer worden beschermd, maar dat we – steeds onder de toegangscontrole van het individu – op een veilige manier- kunnen worden gedeeld met de werkgevers en dienstenleveranciers waarmee het individu te maken krijgt. Omdat vooraf door de eigenaars van het ecosysteem bepaald wordt welke gegevens relevant zijn voor de bedrijfsprocessen, kunnen deze gegevens dan ook betekenisvol worden gedeeld en op een intelligente manier aan elkaar worden gekoppeld.

### **4. Human Capital Ecosystemen zijn innovatief en vernieuwend**

De inzet van dergelijke Regionale Human Capital Ecosystemen is nieuw en pas recent mogelijk door ontwikkelingen op vlak van trust, security, privacy en semantiek. Een en ander is uiteraard mee ontstaan door de groeiende behoefte om het individu/werknemer mee op te nemen als echte stakeholder in zijn eigen processen.

De belangrijkste vernieuwingen zijn o.a. dat:

- Elk individu de toegangscontrole krijgt over zijn eigen loopbaangegevens. Deze worden ook zo opgesteld dat ze makkelijk kunnen worden gedeeld binnen de sector, ook al zijn en/of blijven ze geregistreerd bij de werkgever, opleiders en bemiddelaars.
- Bestaande processen / systemen bij deze partijen hoeven niet vervangen of aangepast te worden.
- Het ecosysteem is helemaal toegerust op “end2end Trust Assurance” (inclusief security en bescherming van de privacy). Bovendien wordt het verkeer van persoonlijke gegevens automatisch geaudit waardoor de sector straks tegen lage kosten compliant wordt met de nieuwe Europese privacy-verordening.
- Het ecosysteem maakt gebruik van meerdere semantische tools en methoden zodat de gegevens uit de (historisch) verschillende systemen eenvoudig ‘begrepen’ kunnen worden door alle stakeholders, inclusief de eindgebruiker.
- Leer- en kennisinhoud afkomstig uit vele bronnen, kan eenduidig worden aangeboden en hergebruikt worden door alle ecosysteemparticipanten: eindgebruikers, bedrijven, aanbieders van diensten. Met name kan deze digitale leer- en kennisinhoud worden afgestemd op de actuele leerbehoefte van het

individu. De sector kan bovendien kiezen om voor deze content ook semantisch eenduidige topic-taxonomieën op te stellen. Hiervoor wordt de internationale DITA-standaard sector specifiek ingevuld.

- De nieuwe Europese privacy-wetgeving zal binnenkort voor bedrijven leiden tot het verlies van de controle over persoonlijke gegevens. Het voorgestelde ecosysteem speelt hier reeds op in door het integreren van intelligent diensten op basis van de geanonimiseerde profielen van werknemers. Zonder dat de identiteit van eindgebruikers bekend is / kan worden, levert het inzicht in en het overzicht van deze gegevens bijzondere meerwaarde voor zowel (1) het individu (persoonlijke ontwikkeling en loopbaanplanning), (2) de werkgevers (organiseren van instroom en uitstroom van personeel), de (3) training-aanbieders (optimaliseren van de leerbehoeften de regio) als ook de beleidsmakers die trends in de sector willen monitoren.
- Werkgevers kunnen eenduidig vacatures opstellen en via semantisch matchen, de beste kandidaten kiezen.

In de toekomst kunnen deze systemen gekoppeld worden aan vergelijkbare systemen voor afzet en productkwaliteit. Bovendien is het nu ook mogelijk om binnen de sector gezamenlijk zogenaamde eenduidige bedrijfsdossiers via “semantic business reporting” op te stellen. Bedrijven krijgen dan volledig zelf gecontroleerde, beveiligde “vault” om deze dossiers te bewaren. De bedoeling daarbij is dat de sector de verplichte bedrijfsrapportering van haar leden uniform en helder op orde heeft, en als sector zo bij banken en overheid, betere voorwaarden kan afdwingen. Hiervoor zijn reeds werkende voorbeelden bij andere sectoren voorhanden.

## **5. Hoe wordt het Ecosysteem opgezet?**

Deze nieuwe aanpak waarin werkgevers regionaal samenwerken aan de Human Capital Agenda en daarbij ondersteund worden door een (Human Capital) Ecosysteem moet vertaald worden in praktische en werkbare afspraken en fases. Het verbinden van economische en sociale innovatie in een regio is daarvoor noodzaak. Om die afspraken ‘werkend’ te krijgen zijn de volgende activiteiten noodzakelijk:

### ***Stap 1 Zoeken naar logische verbanden***

Geen regio start blanco. Er is altijd sprake van bestaande samenwerkingsverbanden die als ‘drager’ voor Groene Carrières kunnen worden ingezet. Deze dragers zijn bij voorkeur bestaande samenwerkingsorganisaties waarbinnen de ondernemers toch al functioneren. Een bestaande coöperatie ontwikkelt een nieuwe taak. Dat is eenvoudiger dan dat er ook nog een nieuwe organisatie moet worden opgebouwd.

In eerste instantie functioneert zo’n bestaande organisatie als een ‘Hub’ in de samenwerking. Als een spin in het web. Als de samenwerking volwassen wordt kan het doorgroeien naar een matrix-achtige opzet. Greenports zouden het voortouw kunnen nemen en deze bestaande coöperaties en innovatieve ondernemers kunnen samenbrengen.

We hebben in de regio's de volgende Greenport-organisaties als kansrijk geïdentificeerd:

- Venlo met als voortrekkers FloraHolland en the Greenery aangevuld met AB.
- Betuwse Bloem met als voortrekkers Veiling Zaltbommel en Fruitmasters aangevuld met AB. De provincie Gelderland wil co-financieren.
- Boskoop: met als voortrekkers AB en Greenport Boskoop. De nieuw te vormen gemeente Alphen aan den Rijn (Alphen, Boskoop en Rijnwoude) kan co-financieren.
- Noord-Holland Noord met als voortrekkers Agriboard en de veredelaars (Seed Valley, Plantum).

Deze organisaties nemen het op zich om voor hun leden het regionale samenwerkingsverband te initiëren en (met subsidie) in gang te zetten en te verbinden aan economische en sociale innovatie in een regio. Zij houden het initiatief totdat het nut zich in de praktijk bewezen heeft. Bedrijven die willen participeren houden zo het vertrouwen dat ze in deze ontwikkeling kunnen participeren.

### ***Stap 2 Governance-model uitwerken***

Het ecosysteem is cloud-based en veronderstelt een regionale en/of sectorale PPS-georiënteerde governance. Samenwerken lukt, als vooraf scherp en helder is wat de partijen er van verwachten.

Eerst wordt binnen de betreffende Greenport nagegaan wat de voordelen zijn voor elk bedrijf en voor de community als geheel, en op welke wijze die verbonden kunnen worden aan de economische en sociale innovatie in een regio. Via een gevalideerde methode worden de voordelen, kansen en risico's voor iedereen expliciet gemaakt, zodat de verwachtingen helder zijn. Op basis hiervan worden met participerende bedrijven afspraken gemaakt over de verwachtingen en werking van het ecosysteem. Aan de hand van de uitkomsten van deze discussie wordt de governance van de community en haar ecosysteem opgesteld. De deelnemende organisaties tekenen voor de governance-afspraken.

Naast de algemeen-bestuurlijke afspraken moet helder zijn hoe bedrijven lid kunnen worden, welke processen/gegevens worden uitgewisseld, hoe het ecosysteem ICT-matig beheerd wordt en hoe problemen aangepakt worden.

### ***Stap 3 Systeemontwerp en -bouw***

Deze samenwerkingsafspraken worden geanalyseerd en gebouwd in een voor ondernemers en medewerkers gebruiksvriendelijke en ondersteunende ICT-omgeving. Afhankelijk van de governance afspraken kan onder andere gedacht worden aan:

- Het registeren van persoonlijke kwaliteiten (competenties) van medewerkers;
- Inrichting van matching op functie- en beroepskwalificatie-eisen;
- Inrichting en opbouw van POP's (Persoonlijke Ontwikkel Plannen);
- Persoonlijke leer-budgetten;
- Vacature registratie;
- Participatie van arbeidsbemiddelaars en opleiders in het ecosysteem;
- Online leer- en kenniscontent;

- Online leeraanbod.
- Registratie van 'bewegingen' die individuen en bedrijven maken (leeractiviteiten, loopbaanactiviteiten).

Iedere deelnemer krijgt zijn eigen service-omgeving.

#### ***Stap 4 Implementatie en opleiden***

Ondernemers en medewerkers die met het systeem aan de slag gaan zullen daarin begeleid en opgeleid moeten worden. Vanzelfsprekend gebeurt dit in hoofdzaak via leercontent in het ecosysteem zelf. Daarnaast worden de noodzakelijke instructiebijeenkomsten georganiseerd en is er een (2- of 3- level)-helpdesk voor mensen die vastlopen.

#### ***Stap 5 Monitoring***

Via monitoring wordt gevolgd of de inrichting die in fase 2 gekozen is, ook overeenkomt met dat waar het in de praktijk voor gebruikt wordt. Zo nodig wordt actie ondernomen.

#### ***Stap 6 Overdracht en verduurzaming***

Zodra duidelijk wordt dat het systeem werkt wordt de uitvoering overgedragen aan de regio. Op de achtergrond blijft gewerkt worden aan het actueel houden, hosten en innoveren van de ecosysteemtechnologie. Als in latere instantie besloten wordt dat er veranderingen nodig zijn in de inrichting, toepassing en/of governance van het systeem, kunnen aanpassingen worden uitgevoerd. Evenzeer komen vanuit de aanbieder suggesties voor verbeteringen of aanpassingen. Uiteindelijk zijn ecosystemen altijd "organische" systemen. Zelf verwachten wij dat bovenop het ecosysteem een dienstenaanbod zal groeien. Leveranciers zullen via een 'App Store' zowel aan bedrijven als aan eindgebruikers hun diensten kunnen aanbieden. Dit "*open services ecosystem*" zal echter gebruik (moeten) maken van zowel de semantiek als de trust & security van het ecosysteem.

#### ***Stap 7 Communicatie buiten het ecosysteem***

Gezien het ecosysteem uitsluitend gebruik maakt van open standaarden kunnen meerdere regionale en/of sectorale (sub-)ecosystemen met elkaar gegevens en diensten uitwisselen:

- Individuen zijn vrij om hun data in te zetten in (sociale) media buiten het ecosysteem. Denk aan LinkedIn, Facebook e.d.
- Verder blijft communicatie met de 'buitenwereld' (werkgevers, opleiders, arbeidsbemiddelaars) uiteraard ook mogelijk.

In beide gevallen wordt de gebruiker er attent op gemaakt dat hij de trusted omgeving verlaat. Let bijvoorbeeld op de privacy policies van bovenstaande US aanbieders. Alles wat op hun "sites" wordt geplaatst is op dat moment "ook" van hen.

## **Bijlage 1: Regionale speerpunten in de HCA**

De volgende speerpunten zijn gebaseerd op de uitkomsten van een discussie over de inrichting van de Human Capital Agenda in de Betuwe, in samenwerking met de Betuwse Bloem en de provincie Gelderland.

De *Human Capital Agenda* is gevormd om topsectoren te ondersteunen. Echter, topsectoren blijven enkel aan de top als ze voorop de economische golf blijven acteren. Ten behoeve van een regionaal Human Capital Agenda moet meer en hechtere samenwerking gezocht worden met bedrijven die voorop willen lopen en die onderstaande ambities en speerpunten centraal stellen in hun ontwikkeling. Bedrijven die vooruit willen, zullen dat ook willen met hun mensen.

### ***1. De ondernemer met visie***

Markten en technologie veranderen. Ook de plaats die werken inneemt in het dagelijks leven verandert. Met de toenemende vraag naar hoogwaardig personeel vraagt dit enerzijds meer en meer om visie van ondernemers voor wat betreft organisatieontwikkeling en strategische personeelsplanning. De ondernemer, die actief een visie heeft en uitdraagt zal nieuwe en al aanwezige werknemers inspireren zich ook verder te ontwikkelen. Het bedrijf, maar ook de loopbaan van werknemers worden er beter van. Anderzijds kunnen die bedrijven die gericht zijn op vernieuwing en ontwikkeling kunnen elkaar leren (h)(er)kennen om zo via co-creatie tot innovatie komen. Deze twee elementen vormen de basis van een ecosysteem.

### ***2. Kwaliteit verhogen in de keten***

De afnemers willen producten van topkwaliteit. Daarvoor is altijd ruimte op de markt. Topkwaliteit wordt bereikt door optimale ketensamenwerking. Ondernemers en hun medewerkers moeten zicht hebben op de resultaten van hun werk verderop in de keten. Dat inzicht stuurt de kwaliteit de activiteiten. Slimme ICT zorgt ervoor dat inzichtelijk blijft wie aan producten heeft gewerkt, dit vergroot het persoonlijke verantwoordelijkheidsgevoel en maakt de werkprocessen transparant.

### ***3. Specialisatie vergroot concurrentiekracht***

Net als in andere branches is de concurrentie groot waar het gaat om producten die in bulk op de markt worden gebracht. De technische innovaties gaan altijd door. Er is een hoge mate van ondernemerschap en innovatief vakmanschap nodig om niches in de markt te vertalen naar effectieve marktontwikkeling en resultaat. Het aantrekken en ontwikkelen van toegepaste kennis voor zowel marketing, toegepaste R&D, logistiek, internationaal georiënteerd management, en vooral het agenderen van de concrete aanpak en de productie, vergt specialisten die nieuw en diepe kennis snel kunnen verwerken en toepassen. Het organiseren van de instroom en uitstroom van medewerkers is echter niet langer enkel een zaak van het bedrijf. Sector-brede initiatieven kunnen helpen om meer specialisten aan te trekken en die ook efficiënter en duurzamer in te zetten. Iedereen wint.

### ***3. De internationale regio***

Markten zijn internationaal. Internationaal ketendenken en -handelen is een onmisbare kerncompetentie binnen de bedrijven en hun samenwerkingsverbanden. Ondernemers en werknemers, die sleutelposities innemen, worden geacht het internationaal acteren te beheersen of in ieder geval versneld te ontwikkelen. Daarmee openen zich ook de wegen naar export van kennis en het aantrekken van binnen- en buitenlandse kenniswerkers.

#### ***4. De onderneming in verbinding met de lokale samenleving***

Een sterkere verbinding met de lokale samenlevingen brengt de ondernemingen opnieuw in beeld met kansrijke loopbaanperspectieven voor potentiële werknemers. Daarom worden ondernemers en hun werknemers gestimuleerd om veel vaker dan nu het geval is een actieve rol te gaan spelen in lokale organisaties van verenigingen, scholen en evenementen en daarbij het contact met de branche te tonen.

#### ***5. Samenwerken aan kennisontwikkeling***

90% van wat mensen gebruiken in hun werk is in de praktijk geleerd. Bedrijven worden gestimuleerd om van werkplekken ook leerplekken te maken door leermeesters aan te stellen die collega's helpen te leren in de praktijk. Slimme uitwisseling van mensen in het bedrijf en tussen bedrijven zorgt ervoor dat medewerkers breed inzetbaar zijn en blijven. Daar waar kennis ontbreekt wordt die collectief ingekocht bij publieke of private onderwijsinstellingen. Ondernemers blijven voor het leren over innovaties aangehaakt bij centra voor innovatief vakmanschap en *Centers of Experience*. Deze centra kunnen een belangrijke rol vervullen in het organiseren van de leercultuur op brancheniveau en in de regio. Kennis wordt echter steeds meer ad hoc and gepersonaliseerd verworven. De sector kan in die zin gebaat zijn met een sector-specifieke "kennis-gateway" als unieke toegangspoort van alle mogelijke leer- en kennisinhoud.