

# De halfweg-evaluatie van de Utrecht Talent Alliantie (UTA)

## Aanbevelingen

- Focus vooral op LLO-deelname in het algemeen en minder op specifiek sectormobiliteit of digitale vaardigheden
- Zorg ervoor dat LLO-deelname arbeidsmarktrelevant blijft
- Betrek werkgevers meer bij het bepalen van de vraag naar LLO
- Stel duidelijke, meetbare doelen op voor alle gesubsidieerde projecten die passen bij de UTA-doelen
- Zorg voor meer kennisdeling over projecten en samenwerkingen
- Betrek vertegenwoordigers van krapsectoren en het MKB in de stuurgroep en het supportteam



## Doelstellingen UTA:

- Soepele en veilige overstappen naar beroepen met tekorten en groeipotentie
- LLO voor iedereen vanzelfsprekend
- Verhoging (digitale en sociale) vaardigheden

- Maak beter gebruik van het UTA-netwerk door projecten te verbinden met regionale partijen via stuurgroep en supportteam
- Geef duidelijkheid over de rol van de UTA is dit ondersteunend of initiërend?
- Strategisch portfoliomanagement: verbeter samenwerking in de LLO-keten en faciliteer naadloze overstappen tussen leren en werken
- Zorg voor een overdrachtdossier om de continuïteit van de programmacoördinator en strategisch projectadviseur te waarborgen
- Werk nauwer samen met de EBU

## Effectevaluatie

De activiteiten van de UTA zijn doeltreffend, want de focus ligt op de juiste sectoren en activiteiten

Het hoofddoel van de UTA, namelijk zorgen voor voldoende geschoold personeel, is belangrijk en dringend

De toewijzing van subsidies aan projecten ligt goed op koers, maar projectresultaten blijven nog achter op de beoogde projectdoelen

De resultaten van projecten lijken in lijn met de doelen en kpi's, maar kwantitatieve informatie daarover is beperkt beschikbaar

De centrale doelen van de UTA zijn realistisch en grotendeels al bereikt

## Procesevaluatie

De UTA vertegenwoordigt een brede groep belanghebbenden met een evenredige verdeling van invloed, bepaalde groepen zijn ondervertegenwoordigd

Leden van de UTA zijn erg betrokken en nemen vaak deel aan de overleggen

De UTA is flexibel en werkt informeel zonder het formeel vastleggen van besluitvorming en verantwoordelijkheden

Het leiderschap van de UTA is primair belegd bij het kernteam

Projecten die subsidie van de UTA ontvangen ervaren de samenwerking met het kernteam als waardevol



De Utrecht Talent Alliantie (UTA) voert de Human Capital Agenda voor de regio Utrecht uit. De UTA volgt het triple helix model om synergiën tussen partijen te realiseren. De governance-structuur bestaat uit een stuurgroep, supportteam, kernteam en diverse werkgroepen. De UTA richt zich specifiek op de sectoren ICT, techniek, zorg en onderwijs. Deze evaluatie onderzoekt of de UTA doeltreffend en doelmatig werkt en biedt verbeterpunten voor de resterende periode.

## De triple helix



Bedrijfsleven



Onderwijs



Overheid

## Inputs



Subsidiëring projecten



Organisatie en governance



Ondersteuning samenwerkingen



## Samenvatting

De Utrecht Talent Alliantie (UTA) doet in het algemeen 'de goede dingen' en 'doet veel dingen goed', al is er ook een aantal verbeteringen nodig en mogelijk om de doelen (doelmatiger) te bereiken. Dan gaat het bijvoorbeeld om meer focus op de keten van Leven Lang Ontwikkelen (LLO), het betrekken van meer werkgevers en het beter monitoren en communiceren van projectresultaten. De governance en keuze van activiteiten bevorderen in het algemeen de doelmatigheid van de UTA.

**De UTA is een samenwerkingsverband gericht op het aanpakken van de arbeidsmarktuiddagingen in de regio Utrecht.** De UTA komt voort uit een dringende behoefte aan een goed opgeleide beroepsbevolking, nu en in de nabije toekomst, en daarmee aan een gestructureerde aanpak voor het behoud en de ontwikkeling van talent in de regio. De focus van de UTA ligt op de kraptesectoren techniek, ICT, zorg en onderwijs. De UTA heeft drie hoofddoelstellingen: (1) het bevorderen van soepele overgangen naar beroepen met personeelstekorten en groeipotentie, (2) het bevorderen van Leven Lang Ontwikkelen (LLO) voor iedereen, en (3) het verhogen van digitale vaardigheden.

**De UTA hanteert het triple helix-model.** Dit model richt zich op het realiseren van samenwerking tussen de overheid, werkgeversorganisaties en onderwijsinstellingen die alle gericht zijn op het beter laten functioneren van de arbeidsmarkt. Dat is moeilijker te bereiken als deze partijen apart zouden werken. Het organiseren van samenwerking door de UTA heeft dus maatschappelijke meerwaarde. De organisatie van de UTA bestaat uit een stuurgroep, een kernteam, een supportteam en verschillende werkgroepen, waarbij de stuurgroep de belangrijkste verantwoordelijkheid draagt voor het behalen van de strategische doelen.

**De UTA richt zich op het verbeteren van de arbeidsmarkt door scholing, samenwerking en innovatie.** Dat doet zij door het organiseren van samenwerking, financiële ondersteuning en het met elkaar in contact brengen van verschillende partijen (netwerkfunctie). Zo stelt de UTA werkgroepen in die de samenwerking tussen regionale partijen stimuleren om gezamenlijke doelen te bereiken. Ambassadeurs van de UTA coördineren of stimuleren de ontwikkeling op hoofdonderwerpen uit het jaarplan. De UTA verleent subsidie aan projecten die Leven Lang Ontwikkelen (LLO) bevorderen, digitale vaardigheden verbeteren en loopbaanontwikkeling stimuleren, vooral in sectoren die bijdragen aan maatschappelijke transitie en kampen met personeelskrapte. Voorbeelden zijn de Health Innovation School en Just Enter IT. Deze projecten zijn bedoeld om onderwijs, arbeidsmarkt en maatschappij beter op elkaar aan te laten sluiten en nieuwe manieren van leren en werken te stimuleren. Ook ondersteunt de UTA initiatieven zoals het Regionaal Talentfonds Utrecht en MaakJeStap, waar verschillende partijen samenwerken aan gezamenlijke doelstellingen op de regionale arbeidsmarkt.

**Bij de UTA is er sprake van een gezamenlijk doel en een gedeeld belang.** Het gezamenlijke doel is het realiseren van een goed opgeleide beroepsbevolking, essentieel voor de duurzame ontwikkeling van de regio. Dit gezamenlijke belang zorgt voor betrokkenheid. Overheidsinstanties willen een goed functionerende arbeidsmarkt, koepelorganisaties hebben een opgeleide beroepsbevolking nodig voor de vervulling van vacatures, en opleidingsinstellingen moeten hun opleidingen afstemmen op de praktijk. Geen enkele partij kan dit doel alleen bereiken, waardoor ze van elkaar afhankelijk zijn. Daarnaast voelen alle partijen urgentie om dit doel te bereiken. Dit gedeelde belang motiveert hen om mee te (blijven) doen aan de UTA.

## Resultaten effectevaluatie

**De activiteiten van de UTA zijn doeltreffend in de zin dat zij zich focust op de juiste sectoren en activiteiten en daarmee belangrijke resultaten boekt.** Tegelijkertijd dragen die resultaten op dit moment nog slechts in beperkte mate bij aan het behalen van de centrale doelstellingen van de UTA, waardoor de doelmatigheid achterblijft. Er zijn verbeteringen mogelijk op het gebied van het bereiken van deelnemers aan activiteiten, het goed meten daarvan, de betrokkenheid van meer werkgevers, het vinden van fondsen voor LLO en het monitoren en communiceren van projectresultaten.

**Het hoofddoel van de UTA, namelijk zorgen voor voldoende geschoold personeel, is belangrijk en dringend.** Als gevolg van vergrijzing en ontgroening van de (beroeps)bevolking is er steeds vaker sprake van een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast zorgen demografische en technologische veranderingen voor een tekort aan benodigde vaardigheden. Het stimuleren van meer arbeidsaanbod is echter niet realistisch gelet op de al hoge arbeidsparticipatie in de regio. De focus van de UTA op het beter laten aansluiten van vraag en aanbod is daarom logisch.

**Marktfalen is een belangrijke reden voor de UTA om in te zetten op LLO-deelname.** Naast marktfalen is er bij LLO sprake van transitiefalen en systeemfalen, waardoor de keten van diensten die nodig is om arbeidsvraag en arbeidsaanbod bij elkaar te brengen niet voldoende tot stand komt. Bij arbeidsmobiliteit en het aanleren van digitale vaardigheden spelen markt-, transitie- en systeemfalen ook een rol, maar in mindere mate.

**De toewijzing van subsidies aan projecten ligt goed op koers.** Veel projecten die de UTA ondersteunt richten zich op het vergroten van de LLO-deelname. Het is aannemelijk dat projecten hier een effectieve bijdrage aan kunnen leveren, maar op dit moment is de concrete bijdrage aan de centrale doelen van de UTA nog beperkt. Een groot deel van de projecten is nog bezig met de opstart en ontwikkeling van het instrumentarium, en heeft nog relatief weinig deelnemers. Overigens betekent ook het bereiken van het beoogde aantal deelnemers niet automatisch dat de UTA haar centrale doelen behaalt, omdat daarmee LLO-deelname, een soepele overstap naar een andere baan of sector, of een verbetering van (digitale) vaardigheden nog niet is gegarandeerd.

**De resultaten van projecten lijken in lijn te zijn met de doelen en kpi's.** Veel van de doelen en key performance indicators (kpi's) van de projecten zijn kwalitatief geformuleerd, wat het lastig maakt om te beoordelen in welke mate projecten deze doelen behalen. Maar ook over kwantitatieve doelen, zoals het aantal deelnemers, is vaak niet genoeg informatie beschikbaar. Als die informatie er wel is, blijkt dat projecten het beoogde aantal deelnemers vaak (nog) niet halen. Gegeven de gedane investeringen is daarom op dit moment de conclusie dat de kosten per deelnemer relatief hoog liggen. Veel projecten hopen op betere resultaten in het laatste jaar van de subsidies of na de opstartfase.

**De centrale doelen van de UTA zijn realistisch en grotendeels al bereikt.** De beoogde groei in het aantal wisselaars van sector en aantal LLO-deelnemers is inmiddels grotendeels gerealiseerd. Die groei heeft voor het grootste deel los van de activiteiten van de UTA plaatsgevonden. Tegelijkertijd is het plausibel dat de UTA aan die beweging heeft bijgedragen, omdat het met de gerealiseerde projecten de realisatie van transities en LLO-deelname op z'n minst heeft ondersteund. Een positief causaal verband tussen de activiteiten van de UTA en de bereikte doelstellingen is dus wel waarschijnlijk, maar kan niet hard worden aangetoond.

## Resultaten procesevaluatie

### **De UTA vertegenwoordigt een brede groep belanghebbenden met een evenredige verdeling van invloed.**

Toch zijn bepaalde groepen, zoals individuele (MKB) werkgevers(organisaties), vakbonden en private opleiders, nu ondervertegenwoordigd. Een bredere groep vertegenwoordigers kan de UTA versterken, maar besluitvorming ook ingewikkelder maken. Bovendien opereren sociale partners en private opleiders vaak nationaal, wat kan botsen met de regionale focus van de UTA. Verder hebben leden van de UTA behoefte aan meer afstemming met de Economic Board Utrecht (EBU) om de Regionale Economische Agenda (REA) en de Human Capital Agenda (HCA) voor de regio Utrecht beter op elkaar af te stemmen.

**Leden van de UTA zijn erg betrokken en nemen vaak deel aan de overleggen.** Dit versterkt vertrouwen en samenwerking. De communicatie is open en partijen zijn bereid elkaar te helpen en feedback te geven. Besluiten worden samen genomen en conflicten komen zelden voor. De UTA waarborgt transparantie in de besluitvorming, met een gedeelde kennisontwikkeling en -gebruik. Nadeel is wel dat voor betrokkenheid het behalen van *small wins* belangrijk is. De UTA heeft echter moeite om concrete, meetbare resultaten te kunnen laten zien.

**De UTA is flexibel en werkt informeel zonder formele vastlegging van besluitvorming en verantwoordelijkheden.** Dit helpt om snel te reageren op veranderingen en nieuwe deelnemers te integreren. De keerzijde is minder stabiliteit, wat de legitimiteit en lange-termijnzekerheid ondermijnt. Projecten krijgen toezeggingen voor drie jaar, maar de toekomst is onzeker door de korte looptijd (tot 2027) en de informele organisatie. Formele vastlegging van rollen en relaties zou stabiliteit bieden, maar kan het aanpassingsvermogen en de bereidheid van partijen om mee te doen ook verminderen.

**Het leiderschap van de UTA is primair belegd bij het kernteam.** Dit team speelt een cruciale rol in het behouden van vertrouwen, het opstellen van een heldere agenda, het bieden van richting en het begeleiden van het besluitvormingsproces. Het fungeert als een verbindend element tussen de betrokken partijen. Een risico is echter de tijdelijke aanstelling van de programmacoördinator en de strategisch projectadviseur in het kernteam. Hun vertrek leidt zonder goed ingewerkte vervanging tot een vacuüm, waarbij er geen duidelijke sturing is en de kans op miscommunicatie of conflicten tussen de verschillende partijen toeneemt.

**Projecten die subsidie van de UTA ontvangen ervaren de samenwerking met het kernteam als waardevol.** Zij geven wel aan meer toegang tot het netwerk van UTA-leden te willen hebben. Projecten zouden ook meer voordeel behalen als de UTA strategisch zou sturen op integratie van de hele LLO-keten. Om dat te bereiken is een portfolio-benadering nodig, waarin elke schakel in de keten wordt betrokken in het netwerk.

## Aanbevelingen

**Leg de nadruk op algemene deelname aan Leven Lang Ontwikkelen (LLO) en niet op specifieke zaken als het wisselen van sector of digitale vaardigheden.** Dit is efficiënter en past beter bij de rol van de overheid om problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het doel om meer mensen mee te laten doen aan LLO sluit hier goed bij aan. Bij de andere doelen, zoals sectorwisselingen en specifiek het verhogen van digitale vaardigheden, is de rol van de overheid minder evident en zorgt waarschijnlijk voor minder effect van het gebruik van publieke middelen.

**Richt je op de belangrijkste sectoren in de regio Utrecht waar er nu of in de toekomst problemen zijn met het vinden van personeel.** Dit zijn de sectoren waar nu al aandacht voor is, zoals zorg, ICT, techniek/bouw en onderwijs, maar ook een sector als het openbaar bestuur.

**Zorg ervoor dat LLO-deelname arbeidsmarktrelevant blijft, zowel voor mensen die al werken als voor werkzoekenden.** Trainingen en opleidingen die niet direct bijdragen aan het verbeteren van de arbeidsmarktpositie van deelnemers kunnen persoonlijk waardevol zijn, maar dragen niet veel bij aan de maatschappij. De UTA moet ervoor zorgen dat ze haar middelen alleen inzet voor opleiding en ontwikkeling die bijdraagt aan de arbeidsmarkt. Arbeidsmarktrelevante opleidingen zorgen op de lange termijn voor een hogere productiviteit, wat de hele maatschappij ten goede komt. Dit is een belangrijk argument om publieke middelen in LLO te investeren.

**Betrek werkgevers meer bij het bepalen van de vraag naar LLO.** Wat arbeidsmarktrelevant is kan vooral worden vastgesteld door werkgevers. De nu bij UTA betrokken werkgeverskoepels hebben niet altijd voldoende zicht op wat er op de werkvloer nodig is aan skills. Daarvoor is het direct raadplegen van individuele werkgevers een mogelijkheid, dat al dan niet via de koepels kan worden georganiseerd. Ook bij de invulling van de deelname aan LLO is het aan te bevelen om altijd de huidige of toekomstige werkgever te betrekken en bij voorkeur mee te laten financieren.

**Stel duidelijke, meetbare doelen op voor alle projecten met subsidies die passen bij de UTA-doelen.** Het moet mogelijk zijn om de voortgang te volgen, zowel voor de subsidieverstrekker als voor de uitvoerder van het project. Hoewel het volgen van resultaten niet de hoofdtaak is van projecten, helpt het om heldere, meetbare doelen te hebben. Zo kan de UTA makkelijker projecten bijsturen en succes controleren en communiceren.

**Zorg voor meer kennisdeling over projecten en samenwerkingen.** De stuurgroep en het supportteam willen vooral meer weten over de doelrealisatie, terwijl projecten graag op de hoogte blijven van de voortgang van andere projecten. Een nieuwsbrief waarin veelvuldig de hoogtepunten en resultaten van samenwerkingen worden opgenomen kan hierbij helpen. Dit maakt het makkelijker om successen van de UTA zichtbaar te maken en zorgt voor meer vertrouwen en betrokkenheid. Het delen van succesverhalen motiveert mensen en houdt ze betrokken. Wel vraagt dit om tijd en moeite om gegevens te verzamelen, te ordenen en overzichtelijk te presenteren.

**Betrek vertegenwoordigers van kraptesectoren en het MKB in de stuurgroep en het supportteam om waardevolle inzichten te krijgen en beter de groepen te bereiken die weinig investeren in LLO.** Het is belangrijk om te weten welke vaardigheden en diploma's nodig zijn in kraptesectoren. Het betrekken van vertegenwoordigers van bijvoorbeeld de bouwnijverheid kan hieraan bijdragen. Omdat MKB-bedrijven vaak weinig investeren in LLO, is het nuttig om ook hun behoeften beter te begrijpen. Dit kan door het betrekken van organisaties zoals MKB-Nederland Regio Midden. Een risico hierbij is dat besluitvorming ingewikkelder kan worden door de grotere groep en extra tijd en middelen die dan nodig zijn.

**Maak beter gebruik van het UTA-netwerk door projecten te verbinden met relevante regionale partijen via de stuurgroep en het supportteam.** Binnen de stuurgroep en het supportteam zijn er mensen die projecten kunnen verbinden met bijvoorbeeld opleidingsinstanties en subsidieverstrekkers. Op dit moment is het contact tussen projecten en deze groepen beperkt, terwijl het netwerk van de UTA waardevol kan zijn voor nieuwe projecten. Dit kan beter door projecten hun contactwensen te laten delen en deze te bespreken in vergaderingen. Een andere optie is een actief LinkedIn-netwerk waar projecten en de stuurgroep en het supportteam aan meedoen. Dit vraagt wel om een actievere inzet van leden.

**Zorg voor duidelijkheid over de rol van de UTA op de regionale arbeidsmarkt.** Nu is het soms onduidelijk of de UTA alleen ondersteunt of ook zelf diensten aanbiedt. Dit vastleggen in statuten of een reglement kan de UTA meer legitimiteit geven en duidelijkheid scheppen. Een nadeel is dat dit de flexibiliteit van de UTA kan beperken, waardoor snel inspelen op veranderingen lastiger wordt.

**Gebruik strategisch portfoliomanagement om de samenwerking binnen de LLO-keten te verbeteren en de overstap tussen leren en werken soepeler te maken.** Dit is nu al te zien in projecten zoals MaakJeStap (informatie) en het Regionaal Talentfonds Utrecht (financiering), die elkaar versterken. Het zou nog beter zijn om deze projecten te zien als onderdeel van een keten van diensten voor werkenden, die begint met loopbaanoriëntatie, gevolgd door informatie over LLO, financiële steun en begeleiding, en eindigt met matching en ondersteuning. De UTA kan de verschillende diensten in deze keten verbinden en laten samenwerken, waardoor ze samen beter presteren. Daarvoor zijn wel strategische keuzes in de projectenportfolio nodig. De belangrijkste ontbrekende schakels binnen het UTA-netwerk zijn projecten op het gebied van loopbaanoriëntatie, werk-naar-werkbegeleiding en matching.

**Zorg voor een overdrachtdossier om de continuïteit van de programmacoördinator en de strategisch projectadviseur te waarborgen bij personeelwisselingen.** Omdat de aanstelling van de programmacoördinator en de strategisch projectadviseur tijdelijk is, kan hun vertrek problemen geven. Het is daarom belangrijk om kennis en verantwoordelijkheden goed vast te leggen, bijvoorbeeld met documentatie en een inwerkprocedure. Het aanstellen van een adjunct-coördinator en -adviseur kan ook helpen bij een soepele overgang. Hoewel dit meer administratief werk vraagt, zorgt het ervoor dat een nieuwe programmacoördinator en/of een nieuwe strategisch projectadviseur snel op de hoogte zijn, ook bij onverwachte uitval.

**Werk nauwer samen met de Economic Board Utrecht (EBU) om economische plannen beter af te stemmen op wat werkgevers nodig hebben.** Een sterke koppeling tussen de agenda's van de EBU en de UTA kan helpen om samen te werken en ideeën uit te wisselen. Dit kan de UTA realiseren door de directeur van de EBU een plaats te geven in de stuurgroep, regelmatig strategisch overleg te organiseren tussen de UTA-stuurgroep en bedrijven in de EBU, of bijeenkomsten te houden met regionale werkgevers om hun behoeften beter te begrijpen.