Economic Board Zuid-Holland

provincie Zuid-Holland

TNO innovation for life

Programmaplan Samen leren, sneller innoveren



Programmaplan voor kennisadoptie en regionale innovatiekracht voor een innoverend mkb in Zuid-Holland

Managementsamenvatting

Zuid-Holland staat voor een structurele arbeidsmarkt- en productiviteitsopgave. Personeelstekorten blijven groot, terwijl bedrijven tegelijkertijd moeten inspelen op digitalisering, technologische ontwikkeling en de energie- en circulaire transitie. Economische ontwikkeling kan daardoor steeds minder worden gerealiseerd door meer mensen in te zetten. Slimmer werken, leren en innoveren worden steeds belangrijker voor het verdienvermogen en de innovatiekracht van de regio. De Human Capital Agenda Zuid-Holland is niet voor niets een economische agenda: de ontwikkeling en inzet van mensen wordt verbonden aan productiviteit, innovatie en concurrentiekracht. Deze lijn sluit aan op de positionering van Human Capital in hoofdstuk 1.

In Zuid-Holland is veel kennis beschikbaar. Kennisinstellingen, onderwijs, fieldlabs, campussen, branche- en werkgeversorganisaties, publieke programma's en andere partijen bieden kennis, tools, praktijkvoorbeelden, evenementen en ondersteuning. De beschikbaarheid hiervan betekent echter niet automatisch dat kennis wordt benut en leidt tot innovatie in het mkb. Vooral kleinere bedrijven hebben vaak beperkte tijd en gespecialiseerde capaciteit om relevante kennis te vinden, de waarde voor het eigen bedrijf te beoordelen en deze te vertalen naar concrete toepassing.

Daarom ook is naar aanleiding van de vorige HCA-evaluatie door de EBZ Taskforce Human Capital expliciet besloten om ter uitvoering van de HCA 2025-2030 de lerende kennisomgeving human capital in Zuid-Holland te intensiveren.

Met het kennisprogramma *Samen leren, sneller innoveren* wordt hieraan invulling geven. De Human Capital Agenda van de Economic Board Zuid-Holland en de provincie Zuid-Holland zet in op het versterken van de verbinding tussen ondernemersvragen, beschikbare kennis en toepassing in het mkb. Het programma is nauw verbonden met het HCA Actieplan Slimmer Werken en richt zich op Human Capital-vraagstukken op het snijvlak van mens, organisatie en innovatie en bouwt voort op het bestaande regionale kennis- en innovatienetwerk.

De aanpak

Het programma werkt langs twee samenhangende programmalijnen:

- **Programmalijn 1 – Regionale kennisinfrastructuur:** versterkt het gezamenlijke leren en verbindt ondernemersvraagstukken, beschikbare kennis, praktijkervaring en relevante partners. De bestaande Learning Community van de Human Capital Agenda vormt hiervoor een belangrijke basis.
- **Programmalijn 2 – Kennisadoptie:** richt zich op de stap van kennis naar toepassing in het mkb. Relevante kennis wordt geselecteerd, geduid en waar nodig vertaald naar praktisch handelingsperspectief. Via mkb-werkgeversverenigingen, mkb-intermediairs en andere praktijkpartners wordt de verbinding met bedrijven georganiseerd. Nauw verbonden met en voortbouwend op het al bestaande lerend netwerk mkb-dienstverlening Zuid-Holland van de provincie.

De twee programmalijnen vormen samen een kenniscyclus: ondernemersvraagstukken worden geconcretiseerd, relevante kennis en praktijkervaring worden gevonden en beoordeeld, vertaald naar handelingsperspectief en waar mogelijk toegepast in bedrijven. Ervaringen uit de toepassing worden vervolgens benut om kennis, interventies en de programmering verder te verbeteren.

Het programma sluit zoveel mogelijk aan op bestaande kennis, netwerken, infrastructuren en ondersteuningsmogelijkheden. Per kennisthema wordt eerst bekeken wat al beschikbaar is, welke partijen actief zijn en waar aanvullende inzet nodig is. Team Human Capital vervult hierin een verbindende rol en werkt zoveel mogelijk met en via partners die over relevante expertise beschikken of al een relatie met ondernemers hebben.

Beoogde resultaten

Het programma richt zich op vier samenhangende resultaten:

1. Ondernemersvraagstukken, kennis, praktijkervaring en partners in Zuid-Holland worden beter met elkaar verbonden.
2. Relevante Human Capital-kennis wordt beter toegankelijk en toepasbaar voor het mkb.
3. Ondernemers worden ondersteund om kennis daadwerkelijk te gebruiken en concrete vervolgstappen in hun organisatie te zetten.
4. Ervaringen uit toepassing worden benut om kennis, interventies en programmering te verbeteren en kansrijke aanpakken breder te delen en toe te passen.

Daarmee draagt het programma bij aan het vermogen van het Zuid-Hollandse mkb om slimmer en effectiever (doen wat werkt) te werken en te innoveren. Op langere termijn draagt dit bij aan arbeidsproductiviteit, innovatievermogen, concurrentiekracht en toekomstbestendigheid van Zuid-Holland. Deze maatschappelijke effecten worden uiteraard door meerdere factoren beïnvloed en kunnen daarom niet uitsluitend aan het Kennisprogramma worden toegeschreven.

Fasering

2027 is het opbouw- en pilotjaar. In de eerste helft van het jaar wordt de samenwerking met de bestaande HCA Learning Community, kennispartners en mkb-intermediairs verder opgebouwd en worden eerste ondernemersvragen en relevante ontwikkelingen opgehaald. In Q3 en Q4 worden twee kennispilots uitgevoerd. Deze pilots worden gebruikt om de werkwijze in de praktijk te beproeven en de aanpak verder aan te scherpen. Vanaf 2028 werkt het programma met vier kennisthema's per jaar, waarbij ieder kwartaal een nieuw thema wordt geprogrammeerd. Een kennisthema kan voor toepassing, monitoring en kennisverspreiding langer doorlopen.

De Taskforce Human Capital is opdrachtgever van de HCA en dus ook van *Samen leren, sneller innoveren*. Inclusief de jaarlijkse vaststelling van de inhoudelijke en financiële kaders (binnen de mogelijkheden). Team Human Capital is binnen deze kaders verantwoordelijk voor programmering en uitvoering, onder verantwoordelijkheid van de programmamanager en met trekkerschap door de Kennis- en Communicatieadviseur. De Learning Community en relevante partners hebben een adviserende rol en brengen kennis, praktijkervaring en signalen uit hun achterban in.

Budget en uitvoeringsniveau

Voor de dagelijkse programmaregie en uitvoering is circa 0,7–0,8 fte beschikbaar (de kenniswerkzaamheden van de Kennis- en Communicatieadviseur). Deze personeels-capaciteit is voorzien via de reguliere, door de provincie beschikbaar gestelde formatie en valt dus buiten het specifieke programmabudget voor *Samen leren, sneller innoveren*. Voor 2027 is €115.000 beschikbaar: €75.000 uit het werkbudget van de Human Capital Agenda en een eenmalige bijdrage van €40.000 vanuit het provinciale programma Breed MKB. Vanaf 2028 wordt jaarlijks vastgesteld wat voor het programma beschikbaar is. Gerekend wordt met tenminste € 75.000 uit het HCA-werkbudget.

Voor de uitvoering worden twee scenario's onderscheiden:

- **Scenario A – Compact | €115.000 (2027; jaarlijks € 75.000)**
  Een compacte uitvoering waarin de Kennis- en Communicatieadviseur de programmaregie combineert met een belangrijk deel van de praktische uitvoering. Het programma maakt intensief gebruik van bestaande partnercapaciteit en bestaande communicatiekanalen.

- **Scenario B – Versterkt | €150.000 per jaar (indien funding wordt gevonden)**
  Dezelfde programmatische aanpak en hetzelfde aantal kennisthema's, met aanvullende uitvoeringskracht voor professionele kennisverspreiding, herbruikbare kennisproducten, digitale toegankelijkheid en ondersteuning van partners bij het bereiken en activeren van ondernemers. Hierdoor kan de Kennis- en Communicatieadviseur zich sterker richten op programmaregie, kwaliteit en samenwerking.

De aanvullende €75.000 in Scenario B wordt ingezet voor meer uitvoeringskracht, bereik, kwaliteit, digitale toegankelijkheid en partnerondersteuning per kennisthema. Voor 2027 is Scenario A financieel gedekt (mede dankzij de eenmalige financiële bijdrage vanuit het brede mkb programma). Scenario B vraagt om aanvullende financiering. Vanaf 2028 is de financiële ruimte mede afhankelijk van de nieuwe provinciale bestuursperiode en het budget dat beschikbaar wordt gesteld aan de Human Capital Agenda. De Taskforce stelt daarom – met inachtneming van wat volgens de provinciale kaders haalbaar is - jaarlijks het budget en het passende uitvoeringsniveau vast.

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting 2

Hoofdstuk 1. De opgave en ambitie 8
1.1 De maatschappelijke en economische opgave 8
1.2 De Human Capital Agenda Zuid-Holland 9
1.3 Onze koers: leren en toepassen wat werkt in het mkb 10
1.4 Afbakening en uitgangspunten 10

Hoofdstuk 2. De programmatische aanpak 12
2.1 Wat verstaan we onder kennisadoptie? 12
2.2 Voor wie is kennisadoptie relevant? 14
2.3 Waarom kennisadoptie in het mkb niet vanzelf gaat 14
2.4 De strategische keuze: bestaande kennis beter benutten 16
2.5 De bestaande learning community 18
2.6 Beoogde programmaresultaten 19

Hoofdstuk 3. Twee programmalijnen 20
3.1 Programmalijn 1 – Versterken van de regionale kennisinfrastructuur 20
Wat doen we? 20
Learning Community nieuwe stijl 20
3.2 Programmalijn 2 – Kennisadoptie: toepassen wat werkt in het mkb 21
Aansluiten bij de belevingswereld en behoefte van verschillende mkb ondernemers 22
Inhoudelijke focus 23
Primair toepassing via (HCA) partners 24
Communicatie als onderdeel van kennisadoptie 25
3.3 De kenniscyclus: van vraagstuk naar toepassing 25

Hoofdstuk 4. Samenwerking, rollen en governance 27
4.1 Samenwerken in een regionaal lerend ecosysteem 27
4.2 Organisatie en governance 27
4.3 Samenwerken binnen het HCA ecosysteem 29
4.4 Welke partners hebben we nodig? 29
4.5 De beoogde rol van Team Human Capital 30
4.6 Samenwerking in het eerste jaar 31

Hoofdstuk 5. Uitvoering, planning en middelen **32**
5.1 Activiteiten per programmalijn 32
5.2 Communicatiemiddelen en uitvoering 33
5.3 Programmering en planning 33
2027 – basis bouwen en aanpak beproeven 34
Q3 en Q4 2027 – twee kennispilots 34
Vanaf 2028 – vier kennisthema's per jaar 35
5.4 Organisatie, capaciteit en partnerinzet 36
5.5 Begroting en uitvoeringsscenario's 37
Scenario A – Compact | € 75.000 (in 2027 € 115.000) 38
Scenario B – Versterkt | €150.000 39
Bestuurlijke afweging 39
Wat levert de extra investering op? 40
5.6 Risico's en beheersmaatregelen 40

Hoofdstuk 6. Monitoring, leren en bijsturen **42**
6.1 Het monitoringskader wordt gezamenlijk ontwikkeld 42
6.2 Doel van monitoring 43
6.3 Wat volgen we? 43
6.4 Resultaten en indicatoren 44
6.5 Monitoring en leren in de praktijk 45
6.6 Evaluatie en bijsturing 46
Leren en evalueren in 2027 46
Jaarlijkse evaluatie 47
Bijsturing en besluitvorming 47

Hoofdstuk 7. Besluitvorming en vervolgstappen **48**
7.1 Wat wordt met dit programmaplan vastgesteld? 48
7.2 Vervolg na besluitvorming 50

Hoofdstuk 8. Bijlagen **51**

Literatuurlijst **55**

Hoofdstuk 1.
De opgave en ambitie

1.1 De maatschappelijke en economische opgave

Zuid-Holland staat voor een structurele arbeidsmarkt- en productiviteitsopgave. De regio moet grote transities realiseren op het gebied van energie, digitalisering en circulariteit, terwijl de beschikbaarheid van arbeid steeds meer onder druk staat. Circa 40% van de bedrijven in Zuid-Holland ervaart personeelstekorten als belemmering voor de bedrijfsvoering. De Human Capital Agenda 2025–2030 constateert daarom dat slimmer werken en verhoging van de arbeidsproductiviteit steeds belangrijker worden voor de economische ontwikkeling van de regio.

Tegelijkertijd staat de arbeidsproductiviteitsontwikkeling onder druk. Volgens het CBS daalde de arbeidsproductiviteit landelijk in 2023 met 1,3% en in 2024 opnieuw met 0,2%. In combinatie met structurele arbeidsmarktkrapte betekent dit dat economische ontwikkeling steeds minder kan worden gerealiseerd door eenvoudigweg meer mensen in te zetten.

De opgave verschuift daardoor van meer arbeid naar slimmer en effectiever werken. Bedrijven moeten technologie, kennis en menselijk kapitaal productiever combineren. Dat vraagt niet alleen om technologische innovatie, maar ook om sociale innovatie: werk anders organiseren, medewerkers betrekken bij verandering, vaardigheden blijven ontwikkelen en technologie daadwerkelijk inpassen in werkprocessen. Human Capital is daarmee een economische randvoorwaarde voor innovatie, productiviteit en concurrentiekracht.

Voor het mkb is deze veranderopgave bijzonder relevant. Kleinere bedrijven beschikken doorgaans over minder gespecialiseerde capaciteit, tijd en financiële ruimte om nieuwe technologieën, kennis en werkwijzen zelfstandig te beoordelen en toe te passen. Als provincie met de meeste mkb-bedrijven is de opgave voor Zuid-Holland om voldoende geschikte mensen beschikbaar te hebben, maar vooral het aanpassings- en innovatievermogen van mkb-bedrijven en werknemers te vergroten. Slimmer werken, leren en innoveren zijn nodig om het verdienvermogen van de regio te versterken en de arbeidsmarkt op langere termijn veerkrachtig te houden.

Tegelijkertijd is in Zuid-Holland veel kennis beschikbaar die bedrijven kan helpen bij deze veranderopgave. Kennisinstellingen, onderwijs, fieldlabs, campussen, branche-

en werkgeversorganisaties, publieke programma's en andere partijen bieden kennis, tools, evenementen, praktijkvoorbeelden en ondersteuning rond innovatie, werken en ontwikkelen. De beschikbaarheid van dit aanbod betekent echter niet automatisch dat kennis ook wordt benut en leidt tot innovatie in het mkb. Vooral voor kleinere bedrijven is het lastig om tijd en capaciteit te vinden om relevante kennis te vinden, de waarde voor het eigen bedrijf te beoordelen en deze te vertalen naar concrete toepassing. Het beter organiseren van de verbinding tussen een ondernemersvraag, bestaande kennis en ondersteuning blijft een uitdaging.

1.2 De Human Capital Agenda Zuid-Holland

De Human Capital Agenda Zuid-Holland vormt sinds 2019 het gezamenlijke kader waarin werkgevers, onderwijs en overheden werken aan een veerkrachtige en toekomst-bestendige arbeidsmarkt. Wat begon met 65 ondertekenende partijen is uitgegroeid tot een breed regionaal netwerk van inmiddels 125 HCA partners en een veelvoud van overige samenwerkingspartners. De HCA combineert concrete projecten, genaamd Deelakkoorden (DOEN) met het versterken van structurele samenwerking in de regio (BOUWEN).

De evaluatie van HCA 2.0 door SEOR laat zien dat deze aanpak een stevig fundament heeft gelegd. Door samenwerkingsverbanden en overlegstructuren is een lerend ecosysteem ontstaan waarin partijen gezamenlijk werken aan de arbeidsmarktuitdagingen van Zuid-Holland. Tegelijkertijd blijft er een ontwikkelopgave: resultaten, kennis en ervaringen uit het netwerk kunnen systematischer worden verbonden en breder worden benut.

De Human Capital Agenda 2025–2030 bouwt hierop voort. DOEN en BOUWEN blijven de kern van de strategie, met extra aandacht voor slimmer werken en arbeidsproductiviteit (zie Actieplan Slimmer Werken Zuid-Holland), het bereiken en ondersteunen van het mkb en het ontwikkelen van een 'brede lerende en toepassende kennisomgeving Human Capital voor Zuid-Holland'. Want in de kenniscirculatie en de vertaalslag naar het mkb is volgens de evaluatie van HCA 2.0 nog winst te behalen. Vanuit de partners van de Human Capital Agenda is opdracht gegeven voor het opstellen van een aanpak waarin resultaten en ervaringen systematischer worden verbonden, benut en waar mogelijk opgeschaald.

Samen leren, sneller innoveren geeft binnen het BOUWEN-spoor invulling aan deze ontwikkeling en hangt nauw samen met het HCA Actieplan Slimmer Werken. Het Kennisprogramma bouwt voort op het sterke netwerk van de Human Capital Agenda, de Deelakkoorden en de ervaringen binnen de learning community van de HCA en richt zich op het versterken van het gezamenlijke leervermogen en de benutting van kennis.

1.3 *Onze koers: leren en toepassen wat werkt in het mkb*

De voorgaande analyse vraagt om een aanpak die de kennis, die in Zuid-Holland al aanwezig is, beter benut. Met *Samen leren, sneller innoveren* kiest De Human Capital Agenda 2025–2030 voor het versterken van de vliegwielfunctie: inclusief het breder benutten van resultaten, kennis en ervaringen uit Deelakkoorden en andere initiatieven en waar mogelijk verankeren in het regionale Human Capital-ecosysteem. We verbinden ondernemersvraagstukken, relevante kennis en praktijkervaring, vertalen deze waar nodig naar praktische interventies en benutten ervaringen uit de toepassing om opnieuw te leren. Daarbij ligt extra nadruk op het brede mkb, slimmer werken en arbeidsproductiviteit.

De koers krijgt vorm in twee samenhangende programmalijnen:

- **Programmalijn 1 – Regionale kennisinfrastructuur:** versterkt het gezamenlijke leervermogen en de verbinding tussen kennis, praktijkervaring en ondernemers-vraagstukken.
- **Programmalijn 2 – Kennisadoptie: van kennis naar toepassing in het mkb:** richt zich op het toegankelijk, bruikbaar en toepasbaar maken van relevante kennis voor het mkb.

De twee programmalijnen versterken elkaar: regionaal leren voedt de toepassing in bedrijven en ervaringen uit de praktijk voeden het regionale leren. De programmalijnen worden in hoofdstuk 3 verder uitgewerkt.

1.4 *Afbakening en uitgangspunten*

Het Kennisprogramma richt zich op het beter benutten van bestaande kennis en praktijkervaring voor Human Capital-vraagstukken op het snijvlak van mens, organisatie en innovatie. De Human Capital Agenda vervult daarbij primair een aanjagende, verbindende rol en bouwt voort op bestaande kennis, netwerken en Deelakkoorden.

Voor de uitvoering van het programma gelden zes uitgangspunten:

- **Vraaggericht:** ondernemersvragen, signalen uit het netwerk en relevante ontwikkelingen sturen de programmering
- **Evidence-informed:** wetenschappelijke kennis, praktijkkennis en ervaringen worden met elkaar verbonden
- **Toepassingsgericht:** kennis wordt waar nodig vertaald naar bruikbare interventies voor het mkb

- **Benutten wat er al is:** bestaande kennis, expertise, netwerken en infrastructuren vormen het vertrekpunt
- **Lerend en adaptief:** ervaringen uit de praktijk worden gebruikt om de aanpak en programmering structureel te verbeteren
- **Kansrijkheid:** waar mogelijk wordt er aangesloten bij kansrijke initiatieven van betrokken partners, zodat er gebruik wordt gemaakt van bestaande kracht en middelen

Afbakening

Het programma valideert geen kennis, is geen nieuwe onderzoeksorganisatie of adviesdienst. Het heeft niet als doel alle beschikbare Human Capital-kennis te verzamelen of iedere mkb ondernemer rechtstreeks te bedienen. Nieuwe kennis, voorzieningen of ondersteuning worden alleen ontwikkeld wanneer deze aantoonbaar meerwaarde toevoegen en niet doelmatiger via bestaande partijen kunnen worden georganiseerd.

TNO als belangrijke kennispartner

TNO is een belangrijke kennispartner van de Human Capital Agenda Zuid-Holland. De Economic Board Zuid-Holland, de Provincie Zuid-Holland en TNO werken samen als partners aan een meer samenhangend kennis- en toepassingsecosysteem, waarin vraagstukken van bedrijven en werkgevers het vertrekpunt vormen. Met deze gedeelde missie helpt TNO om kennis, onderzoeksresultaten via de partners en netwerken van de HCA te verbinden aan concrete toepassingen in het Zuid-Hollandse mkb. Tegelijkertijd biedt de uitvoering in Zuid-Holland mogelijkheden om gezamenlijk te leren welke aanpakken werken en deze kennis breder beschikbaar te maken.

Hoofdstuk 2. De programmatische aanpak

Hoofdstuk 1 licht toe dat de uitdaging niet ligt in de beschikbaarheid van kennis, maar in de stap naar toepassing in het mkb. Voor het Kennisprogramma staat daarom de volgende vraag centraal: *"Hoe verkleinen we de afstand tussen beschikbare kennis en toepassing in het Zuid-Hollandse mkb?"*

Dit hoofdstuk beschrijft wat we onder kennisadoptie verstaan, voor welke bedrijven dit in het bijzonder relevant is en welke uitgangspunten richting geven aan de aanpak.

2.1 Wat verstaan we onder kennisadoptie?

Kennisdeling en kennisadoptie zijn niet hetzelfde. Bij kennisdeling staat het beschikbaar en toegankelijk maken van kennis centraal. Kennisadoptie gaat een stap verder: kennis krijgt waarde wanneer een ondernemer of organisatie deze kan verbinden aan een eigen vraagstuk en kan vertalen naar handelen.

In dit programmaplan verstaan we onder kennisadoptie:

> *'Het proces waarin relevante kennis en praktijkervaring worden herkend, vertaald en toegepast binnen de context van een onderneming, zodat deze leiden tot nieuwe inzichten, werkwijzen of organisatieverandering.'*

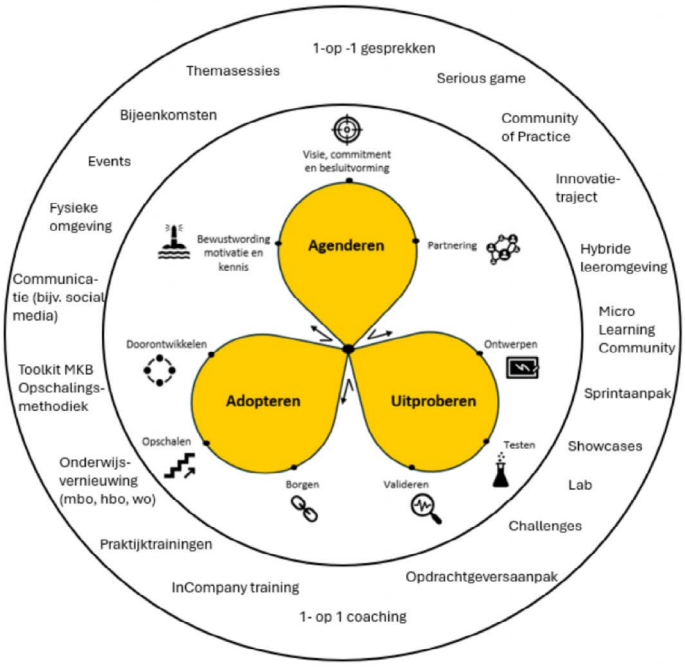
Kennisadoptie is géén eenmalige overdracht van kennis van expert naar ondernemer, maar een leer- en toepassingproces. Ondernemers moeten de relevantie van kennis kunnen herkennen, deze kunnen vertalen naar hun eigen bedrijfscontext, ermee kunnen experimenteren en kunnen leren van de resultaten. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat praktijkervaringen van ondernemers goed helpen om kennis herkenbaar en toepasbaar te maken voor andere ondernemers.

Aansluiting op arbeidsproductiviteit

Bij de inhoudelijke programmering sluit het Kennisprogramma aan bij de vier samenhangende knoppen voor arbeidsproductiviteit (van TNO) uit het HCA Actieplan

Slimmer Werken Zuid-Holland: *kennis en vaardigheden, slimmer organiseren van werk, motivatie en cultuur en technologie en innovatie*. Deze vier knoppen bieden een kader om vraagstukken uit het mkb te duiden en relevante kennis en praktijkervaring te verbinden. Daarbij staat de samenhang tussen de knoppen centraal, omdat veranderingen in technologie, werkprocessen, vaardigheden en organisatiecultuur elkaar in de praktijk beïnvloeden. Het Kennisprogramma gebruikt de vier knoppen als inhoudelijk referentiekader bij de selectie en uitwerking van kennisthema's. Voor het proces van kennis naar toepassing sluit het programma vervolgens aan bij de Innovatie Adoptie Propeller van TNO, die hieronder verder wordt toegelicht. Het HCA Actieplan Slimmer Werken gebruikt beide kaders eveneens in samenhang: de vier knoppen beschrijven waar aan productiviteitsgroei kan worden gewerkt en de adoptieroute geeft richting aan hoe toepassing en opschaling kunnen worden versneld.

Deze benadering sluit als gezegd aan bij de Innovatie Adoptie Propeller van TNO en de daarin onderscheidt drie samenhangende fasen: agenderen, uitproberen en adopteren. In deze route wordt een vraagstuk eerst herkend en geduid, worden mogelijke oplossingen vervolgens in de praktijk beproefd en worden werkende aanpakken uiteindelijk toegepast, geborgd en waar mogelijk opgeschaald. De propeller benadrukt daarbij het belang van samenwerking tussen bedrijven, kennisinstellingen, onderwijs en andere partners. Voor het Kennisprogramma biedt dit model een bruikbaar kader om te bepalen waar een ondernemer, aanpak of initiatief zich in het adoptieproces bevindt en wat nodig is om een volgende stap richting toepassing te zetten.



Figuur 1 *Innovatie Adoptie Propeller van TNO (2026)*

2.2 Voor wie is kennisadoptie relevant?

Het Kennisprogramma richt zich op drie onderling verbonden doelgroepen: partners binnen de Human Capital Agenda, mkb-intermediairs en ondernemers en werknemers in het Zuid-Hollandse mkb. Iedere doelgroep heeft een eigen positie in de beweging van kennis naar toepassing.

Doelgroep	Positie in het programma	Rol
Partners binnen de Human Capital Agenda, de Learning Community	Primaire doelgroep Programmalijn 1 – regionale kennisinfrastructuur	Praktijkvragen, kennis en ervaringen inbrengen, gezamenlijk leren en kennis verrijken
Mkb-intermediairs – werkgevers- en mkb-verenigingen, brancheorganisaties en andere netwerkpartners, zoals SER, Goldschmeding Foundation of Platform31	Primaire doelgroep Programmalijn 2 – kennisadoptie	Ondernemersvraagstukken signaleren en helpen articuleren, kennis toetsen en vertalen en toepassing stimuleren, waarbij partners al zijn aangesloten bij specifieke pilots
Ondernemers en werknemers in het Zuid-Hollandse mkb	Einddoelgroep	Kennis toepassen in de eigen organisatie en ervaringen uit toepassing terugbrengen

De doelgroepen van het programma zijn met elkaar verbonden. Partners en kennis-instellingen brengen kennis en praktijkervaring samen, terwijl ook mkb-intermediairs een belangrijke schakel vormen naar bedrijven. Zij kennen de praktijk en behoefte van ondernemers en beschikken over bestaande relaties en kanalen om hen te bereiken. De wijze waarop deze doelgroepen binnen de twee programmalijnen samenwerken, wordt uitgewerkt in hoofdstuk 3.

2.3 Waarom kennisadoptie in het mkb niet vanzelf gaat

Juist in het mkb is de capaciteit om externe kennis te benutten vaak beperkt. Ondernemers en medewerkers combineren innovatie en organisatieontwikkeling met de dagelijkse bedrijfsvoering en beschikken niet altijd over de tijd en gespecialiseerde capaciteit om relevante kennis te vinden, te beoordelen en te vertalen naar de eigen praktijk. Kleine bedrijven beschikken vaak ook niet over een HR- of Learning en

Development medewerker. Het vermogen om externe kennis te herkennen, op te nemen en toe te passen (in de literatuur aangeduid als absorptive capacity) is juist een belangrijke voorwaarde voor innovatie.

Kennis wordt bovendien niet automatisch toegepast zodra deze beschikbaar is. Adoptie wordt onder meer beïnvloed door de ervaren meerwaarde, aansluiting op de bedrijfscontext, mogelijkheid om ermee te experimenteren en zichtbaarheid van resultaten. Voor ondernemers zijn daarom niet alleen onderzoeksinzichten relevant, maar ook concrete toepassingen en ervaringen van andere bedrijven. Onderzoek in opdracht van de Taskforce Human Capital naar duurzame inzetbaarheid van ondernemers bevestigt het belang hiervan: ondernemers ervaren veel druk vanuit de dagelijkse bedrijfsvoering en geven aan graag op een praktische wijze van andere ondernemers te leren.

Ook de manier waarop binnen bedrijven wordt geleerd is relevant. Een belangrijk deel van leren vindt plaats tijdens het werk: door nieuwe taken uit te voeren, problemen op te lossen, samen te werken en ervaringen uit te wisselen. De Monitor Leercultuur 2025 van de Sociaal Economische Raad (SER) en TNO laat tegelijkertijd zien dat deelname aan formele leeractiviteiten binnen het mkb achterblijft bij grotere organisaties en dat Leven Lang Ontwikkelen vooral via informeel leren plaats heeft. Kennisadoptie vraagt daarom om een aanpak die kennis niet alleen beschikbaar stelt, maar deze verbindt aan de dagelijkse werkpraktijk.

De adoptieopgave bestaat daarmee voor mkb-ondernemers uit een aantal opeenvolgende drempels:

- Vinden van oplossingen
- Relevantie herkennen
- Begrijpen en vertalen naar eigen bedrijf
- Uitproberen van oplossingen
- Toepassen van oplossingen
- Leren en ontwikkelen

Het Kennisprogramma richt zich daarom in het bijzonder op kleinere mkb-bedrijven met een verander- of innovatievraagstuk en beperkte capaciteit om externe kennis zelfstandig te vinden, te beoordelen en toe te passen. Voor deze bedrijven kan een gerichte kennisadoptiestrategie de meeste toegevoegde waarde bieden. De aanpak sluit aan bij concrete vraagstukken uit de bedrijfspraktijk en maakt relevante kennis toegankelijk en toepasbaar, onder meer via praktijkvoorbeelden, uitwisseling tussen ondernemers en kleinschalige experimenten.

De gerichte aandacht voor het mkb is een bewuste keuze binnen de Human Capital Agenda 2025–2030 op het bereiken en ondersteunen van het mkb. Het Kennisprogramma zoekt daarbij actief de verbinding met bestaande provinciale netwerken, waaronder het Lerend Netwerk MKB van de provincie Zuid-Holland en het Kennisnetwerk Regionale Economie. Deze netwerken bieden toegang tot kennis, ervaringen en signalen uit de regionale economie en helpen om vraagstukken van ondernemers en mkb-dienstverleners te verbinden aan de programmering van het Kennisprogramma. Zo wordt voortgebouwd op bestaande structuren en ontstaat synergie door samenhang tussen Human Capital, mkb-dienstverlening en regionale economische ontwikkeling.

2.4 De strategische keuze: bestaande kennis beter benutten

Zuid-Holland beschikt over een sterk en veelzijdig kennis- en innovatie-ecosysteem. Universiteiten, hogescholen, mbo-instellingen, kennisinstellingen, fieldlabs, campussen, branche- en werkgeversorganisaties, ondernemersnetwerken en publieke programma's ontwikkelen en delen veel kennis. Ook bestaan er verschillende vormen van ondersteuning voor het mkb. De Economic Board, de provincie Zuid-Holland en de MRDH investeren bijvoorbeeld in fieldlabs en campussen waar bedrijven innovaties kunnen testen, in digitaliseringsprogramma's en in regelingen die innovatie in het mkb ondersteunen. Ook investeert de provincie Zuid-Holland in een brede regionale kennis- en innovatie-infrastructuur. Via de subsidieregeling Regionale netwerken voor innovatie Zuid-Holland (RNIZ) worden innovatieclusters ondersteund waarin bedrijven, kennis- en onderwijsinstellingen en andere partners samenwerken aan kennisontwikkeling, innovatie en toepassing. Deze netwerken bestrijken uiteenlopende economische clusters en transities, waaronder maritiem, hightech, cybersecurity, life sciences & health, circulaire economie en biobased bouwen. Voor het Kennisprogramma vormen deze bestaande netwerken een relevante bron van kennis, praktijkervaring en verbinding met bedrijven. Per kennisthema wordt daarom bekeken welke bestaande regionale netwerken en initiatieven kunnen worden betrokken, zie een overzicht van deze netwerken in bijlage 1.

Net als in andere regio's laat de Zuid-Hollandse praktijk tegelijkertijd zien dat beschikbaarheid van kennis en ondersteuning niet automatisch leidt tot toepassing. Een goed voorbeeld is SMITZH, waarin maakbedrijven werden verbonden met fieldlabs, kennisinstellingen en andere bedrijven. In vijf jaar werden meer dan 2.350 bedrijven bereikt; circa 400 daarvan zetten een serieuze stap in digitalisering, bijvoorbeeld door technologie toe te passen of medewerkers op te leiden. Een belangrijke les was dat veel bedrijven wel wilden digitaliseren, maar niet goed wisten waar zij moesten beginnen. Tegelijkertijd beschikten fieldlabs en kennispartners over expertise, maar vonden zij niet altijd vanzelf de bedrijven die daarvan konden profiteren. Juist het actief verbinden van beide kanten bleek van waarde.

Ook de huidige Zuid-Hollandse innovatie-infrastructuur werkt volgens dit principe. In fieldlabs kunnen bedrijven samen met kennisinstellingen innovaties testen en valideren zonder alle benodigde expertise en faciliteiten zelf te hoeven organiseren. Een actueel voorbeeld is de MKB-Deal AI Werklab in Haaglanden, waar ondernemers niet alleen informatie over AI krijgen, maar samen met studententeams toepassingen voor hun eigen bedrijf onderzoeken en in een praktijkgerichte leergang leren AI-tools daadwerkelijk toe te passen.

Deze voorbeelden ondersteunen de strategische keuze van *Samen leren, sneller innoveren*. De opgave is niet om naast het bestaande aanbod opnieuw kennis, bijeenkomsten of ondersteuning te organiseren. De opgave is om beter te benutten wat er al is en de route van ondernemersvraag naar kennis en van kennis naar toepassing te versterken. Dat sluit aan bij de constatering in de Human Capital Agenda dat juist in de kenniscirculatie en de vertaalslag naar het mkb veel winst te behalen is.

De Human Capital Agenda positioneert zich daarom met dit programma als regionale kennisregisseur en verbinder op het terrein van human capital. Dat betekent dat Team Human Capital relevante ondernemersvraagstukken helpt signaleren, bestaande kennis en praktijkervaring bij elkaar brengt, partners mobiliseert en helpt organiseren wat nodig is om kennis bruikbaar en toepasbaar te maken.

Per kennisthema kijken we eerst wat in Zuid-Holland en daarbuiten al beschikbaar is, welke partijen ermee werken, welke ondernemers ermee worden bereikt en waar de beweging naar toepassing stokt. Waar een passende aanpak al bestaat, sluiten we daarbij aan of helpen we deze breder te benutten. Waar kennis versnipperd is, verbinden en duiden we deze. Waar kennis onvoldoende aansluit op de praktijk, helpen we deze te vertalen naar bruikbaar handelingsperspectief. En alleen waar een relevante schakel ontbreekt, bepalen we met partners wat aanvullend nodig is.

Dat kan bijvoorbeeld gaan om kennis over sociale innovatie en slimmer organiseren, ervaringen met AI en digitalisering in werkprocessen, aanpakken voor leren en ontwikkelen op de werkvloer, of inzichten uit fieldlabs over de invoering van nieuwe technologie. Het programma kijkt daarbij steeds niet alleen naar wat bekend is, maar vooral naar wat een ondernemer, medewerker en organisatie nodig hebben om er daadwerkelijk mee aan de slag te gaan. Dat past bij de veranderkundige benadering van het programma.

Deze positie als kennisdeler en verbinder sluit vanzelfsprekend aan bij de activiteiten van onder andere brancheverenigingen, werkgeversorganisaties, kennisinstellingen, fieldlabs en andere partners. Zij delen uiteraard zelf al kennis en organiseren activiteiten voor ondernemers. Het programma heeft alleen meerwaarde als het deze bestaande infrastructuur sterker maakt in plaats van ermee te concurreren. De HCA bouwt deze rol daarom stapsgewijs op vanuit bestaande samenwerkingen en concrete kennisthema's. De meerwaarde moet in de praktijk zichtbaar worden: beter overzicht, sterkere verbindingen, minder dubbel werk, betere benutting van bestaande kennis en een kortere route naar toepassing in het mkb.

De mate waarin deze regierol werkt, wordt gedurende het programma samen met partners gevolgd en geëvalueerd. Daarmee is niet alleen kennisadoptie in bedrijven een leerproces; ook het beter organiseren van de Zuid-Hollandse kennisinfrastructuur op het vlak van human capital is onderdeel van het programma.

2.5 De bestaande learning community

Binnen de Human Capital Agenda Zuid-Holland is al een Learning Community actief van circa dertig projectleiders en kwartiermakers van Deelakkoorden. Zij werken vanuit bedrijfsleven, onderwijs en overheid aan uiteenlopende Human Capital-vraagstukken en delen die kennis tot op zekere hoogte al. Minimaal twee keer per jaar organiseert Team Human Capital een bijeenkomst waarin deelnemers praktijkervaringen delen, casussen en actuele vraagstukken inbrengen en gezamenlijk reflecteren op mogelijke oplossingen.

De Learning Community draagt daarmee bij aan de vliegwielfunctie van de HCA Deelakkoorden. Veel projectleiders en kwartiermakers werken aan vernieuwende samenwerkingen waarvoor nog weinig vaste werkwijzen beschikbaar zijn. Uitwisseling met 'anderen' binnen de Learning Community biedt de mogelijkheid om ervaringen, praktische tips en werkende aanpakken te delen. De bijeenkomsten versterken daarnaast het onderlinge netwerk: deelnemers weten elkaar beter te vinden en zoeken elkaar ook buiten de bijeenkomsten op. Ook heeft dit bijgedragen aan verbindingen waar mkb ondernemers van profiteren, zoals tussen de Techniekcoalitie Zuid-Holland en Via Delta.

Samen leren, sneller innoveren bouwt voort op deze bestaande basis. Een volgende stap is het aanbrengen van verdere verdieping, verbreding en continuïteit in het gezamenlijke leren. Rond gedeelde vraagstukken kunnen bijvoorbeeld lectoren, praktoren en andere experts of onderzoekers worden betrokken, casussen via intervisie worden verdiept en inzichten uit verschillende Deelakkoorden systematischer worden verzameld en gedeeld. Daarmee kan de Learning Community ook een rol vervullen in het signaleren

van kennisvragen en het toetsen en verspreiden van kennis en praktijkervaring binnen het bredere Human Capital-netwerk.

2.6 Beoogde programmaresultaten

Samen leren, sneller innoveren draagt eraan bij dat mkb-bedrijven in Zuid-Holland relevante kennis beter kunnen vinden, begrijpen en toepassen om slimmer te werken en meer of beter op te leiden en te innoveren. De inzet richt zich op vier resultaten:

1. **Een sterker functionerende regionale kennisinfrastructuur:**
   Relevante ondernemersvraagstukken, kennis, praktijkervaring en partners worden beter met elkaar verbonden. Hierdoor kan beschikbare kennis sneller worden benut en ontstaat meer gezamenlijk leren.

2. **Kennis is beter toegankelijk en toepasbaar voor het mkb:**
   Relevante bestaande kennis wordt geselecteerd, geduid en waar nodig vertaald naar herkenbaar en praktisch handelingsperspectief voor ondernemers.

3. **Meer kennis wordt daadwerkelijk toegepast in mkb bedrijven:**
   Ondernemers worden niet alleen bereikt, maar zetten op basis van aangeboden kennis, instrumenten of interventies concrete vervolgstappen in hun organisatie.

4. **Kennis en praktijkervaring leiden tot gezamenlijk leren:**
   Ervaringen uit toepassing worden teruggebracht naar het programma en de Learning Community en gebruikt om kennis, interventies en programmering te verbeteren. Kansrijke aanpakken worden waar mogelijk breder gedeeld en toegepast.
   De bijdrage aan arbeidsproductiviteit, innovatievermogen, concurrentiekracht en toekomstbestendigheid beschouwen we als economische en maatschappelijke effecten waaraan het programma bijdraagt. Deze effecten worden ook door andere factoren beïnvloed en kunnen dus niet geheel, maar wel deels aan *Samen leren, sneller innoveren* worden toegeschreven.

Hoofdstuk 3.
Twee programmalijnen

3.1 Programmalijn 1 – Versterken van de regionale kennisinfrastructuur

Programmalijn 1 richt zich op het versterken van het gezamenlijke leervermogen rond actuele Human Capital-vraagstukken in het partnernetwerk van de Human Capital Agenda.

Wat doen we?

We brengen ondernemersvraagstukken, bestaande kansrijke kennis en praktijkervaring gericht bij elkaar. Daarbij werken we vanuit vier functies:

- **Verbinden:** relevante partijen, kennis en praktijkervaring rond een vraagstuk bij elkaar brengen
- **Verdiepen:** verschillende perspectieven combineren en zichtbaar maken wat al bekend is en waar nog vragen liggen
- **Leren:** ervaringen uit projecten en bedrijven benutten om beter te begrijpen wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden
- **Borgen:** relevante inzichten en lessen vastleggen, verbeteren en beschikbaar houden voor hergebruik en toepassing

Zo ontstaat rond geselecteerde vraagstukken een steeds rijkere kennisbasis. Relevante inzichten kunnen vervolgens via Programmalijn 2 worden vertaald naar toepassing in het mkb. Ervaringen uit bedrijven komen terug in het regionale netwerk en voeden nieuwe vragen en inzichten.

Learning Community nieuwe stijl

De Learning Community is een belangrijke plek waar dit gezamenlijke leren plaatsvindt. Hier brengen partners vraagstukken, kennis en ervaringen samen. Het doel is om gezamenlijk beter te begrijpen welke aanpakken kansrijk zijn en onder welke omstandigheden zij werken.

De Learning Community nieuwe stijl kent twee vormen:

- Een **vaste (besloten) intervisiegroep** van peers, namelijk projectleiders en kwartiermakers van de Deelakkoorden. Zij bespreken actuele vraagstukken en ervaringen uit de uitvoering, reflecteren op elkaars aanpak en halen lessen op die ook voor andere projecten of sectoren relevant kunnen zijn.

- Een **brede Learning Community** rond actuele Human Capital-thema's die samenkomen tijdens inspiratiesessies. Afhankelijk van het onderwerp sluiten ondernemers, kennis- en onderwijsinstellingen, werkgeversorganisaties, experts en andere partners aan om kennis en praktijkervaring te delen en te verdiepen.

Bij de verdere ontwikkeling van de Learning Community benutten we inzichten uit de LISO-methodiek van TNO (Lerend en Innovatief Samenwerken). LISO laat zien dat leernetwerken vooral van waarde zijn bij complexe vraagstukken waarbij meerdere partijen, perspectieven en kennisbronnen nodig zijn. Centraal staan het gezamenlijk onderzoeken van vraagstukken, het verbinden van wetenschappelijke en praktijkkennis, het ontwikkelen en beproeven van oplossingen en het reflecteren op wat de toepassing oplevert. Deze principes bieden een bruikbaar kader om de Learning Community verder te ontwikkelen: van periodieke uitwisseling van ervaringen naar (meer thematische) verdieping, gezamenlijke reflectie op casus en het systematisch benutten en verspreiden van geleerde lessen. Daarbij wordt per vraagstuk bekeken welke kennis en expertise uit het bredere Zuid-Hollandse netwerk nodig zijn.

De Learning Community staat daarbij in verbinding met andere bestaande kennis- en leernetwerken in Zuid-Holland. In het bijzonder wordt aangesloten bij het Lerend Netwerk mkb-dienstverlening van de provincie Zuid-Holland, ZHIA, het praktorennetwerk, de Techniekcoalitie Zuid-Holland, Digitalzh, de campussennetwerkbijeenkomsten van MRDH en het Kennisnetwerk Regionale Economie. Via deze verbinding kunnen signalen en kennis uit de mkb-praktijk worden ingebracht in het Kennisprogramma en kunnen relevante inzichten en praktijkervaringen uit de HCA breder worden gedeeld. Team Human Capital onderhoudt deze verbinding en verkent per thema welke uitwisseling of gezamenlijke activiteit meerwaarde heeft.

Signalen en inzichten uit beide vormen van de Learning Community voeden de kennisagenda van het programma. Niet ieder signaal leidt tot een kennisthema. Binnen de programmering en governance zoals beschreven in hoofdstuk 4 wordt bepaald welke vraagstukken worden opgepakt.

3.2 Programmalijn 2 – Kennisadoptie: toepassen wat werkt in het mkb

Programmalijn 2 richt zich op de stap van kennis naar toepassing op de werkvloer in het mkb. Relevante kennis wordt geselecteerd, vertaald naar praktische interventies en via passende partners en kanalen bij ondernemers gebracht. Een interventie is geslaagd wanneer mkb ondernemers er daadwerkelijk mee aan de slag kunnen.

Aansluiten bij de belevingswereld en behoefte van verschillende mkb ondernemers

Mkb-bedrijven en de betrokken ondernemers zijn uniek. Bedrijven verschillen in sector, omvang, organisatie en innovatievermogen. Daarnaast hebben ze met verschillende contextfactoren te maken, zoals veranderende wet- en regelgeving, netcongestie, handelsconflicten of inflatie. Deze verschillen zijn relevant voor inhoud van een vraagstuk, maar niet ieder bedrijf heeft bij een eenzelfde vraagstuk dezelfde behoefte. Sommige ondernemers zoeken zelf naar een mogelijke oplossing, terwijl een vergelijkbaar bedrijf hulp zoekt om een nieuwe aanpak te testen.

Daarom delen we ondernemers in dit kennisprogramma voor kennisadoptie niet primair in naar sector of bedrijfsgrootte, maar kijken we naar hun adoptiefase ten opzichte van een vraagstuk. Deze keuze sluit aan bij inzichten uit de veranderkunde en organisatieontwikkeling. Mensen en organisaties verschillen, maar in leren en veranderen zijn herkenbare mechanismen zichtbaar: een vraagstuk herkennen, begrijpen wat een mogelijke verandering betekent, kennis verbinden aan de eigen praktijk, ermee experimenteren en leren van de ervaring. De aanpak moet aansluiten bij de stap die een ondernemer op dat moment kan en wil zetten.

We onderscheiden daarbij drie adoptiefasen:

Adoptiefase	Situatie	Passende aanpak
Oriënteren	Een ondernemer herkent een vraagstuk, maar heeft nog geen duidelijke oplossingsrichting.	Herkenbare praktijkvoorbeelden, inspiratie en korte inzichten die helpen het vraagstuk te duiden en handelingsmogelijkheden zichtbaar te maken.
Verdiepen	Een ondernemer wil weten welke aanpak passend en onderbouwd is.	Verdiepende kennis, bewezen en kansrijke aanpakken, tools en uitwisseling met andere ondernemers of experts.
Toepassen	Een ondernemer wil daadwerkelijk veranderen, experimenteren of opschalen.	Concrete handelingsperspectieven, werkvormen, pilots en waar mogelijk ondersteuning bij toepassing en gezamenlijk leren.

Deze indeling is niet statisch. Een bedrijf kan bij het ene onderwerp al ervaring hebben en bij een ander nog aan het begin staan. Sector, omvang en andere bedrijfskenmerken blijven daarom relevant bij de uitwerking van een kennisthema, maar de adoptiefase helpt bepalen welke aanpak nodig is om toepassing mogelijk te maken.

Niet iedere ondernemer is bovendien al actief op zoek naar kennis of ondersteuning. Een deel van het mkb is vooral bezig met de dagelijkse bedrijfsvoering, herkent een ontwikkelvraag nog niet of vindt niet vanzelf de weg naar bestaande netwerken en ondersteuning. In de eerste fase van het programma werken we vooral via partners en netwerken waar al contact en energie aanwezig zijn. Zo kunnen we de werkwijze opbouwen, testen en verbeteren. Naarmate het programma zich ontwikkelt, kunnen we gericht onderzoeken welke groepen ondernemers nog onvoldoende worden bereikt en hoe we hen wel kunnen bereiken. Dat kan bijvoorbeeld met gerichte communicatie of directe benadering buiten de bestaande partnerkanalen. Tevens kunnen we deze bedrijven helpen bij hun vraagarticulatie. Te zijner tijd zal moeten worden bepaald waar zo'n aanvullende aanpak meerwaarde heeft.

Inhoudelijke focus

Human Capital omvat een breed terrein, van instroom en arbeidsmarktmatching tot scholing, duurzame inzetbaarheid, organisatieontwikkeling en omgaan met technologische verandering. Dit kennisprogramma richt zich bewust niet op het volledige Human Capital-domein. Voor veel vraagstukken bestaan al gespecialiseerde programma's, organisaties en ondersteuningsstructuren.

De meerwaarde van het kennisprogramma *Samen leren, sneller innoveren* ligt bij vraagstukken waarbij (nieuwe) kennis beschikbaar is, maar toepassing in bedrijven achterblijft en waarbij leren en veranderen in de organisatie nodig zijn om tot resultaat te komen. Daarbij kiest het een veranderkundige benadering, omdat het vooral gaat over het toepassen en eigen kunnen maken van kennis. Kortom: hoe leren individuen, hoe leren teams en hoe leren bedrijven? Het programma richt zich daarom op Human Capital-vraagstukken op het snijvlak van mens, organisatie en innovatie. Vanuit deze focus onderscheiden we twee kennisgebieden:

- **Slimmer organiseren:** hoe bedrijven werk, processen, leiderschap en samenwerking zo kunnen inrichten dat mensen, kennis en technologie beter worden benut.
- **Samen leren en veranderen:** hoe ondernemers, medewerkers en organisaties leren (Leven Lang Ontwikkelen) en veranderen en hoe nieuwe kennis en werkwijzen onderdeel worden van het dagelijkse werk.

Deze kennisgebieden geven richting als zogenaamd selectiekader, maar vormen geen gesloten lijst van onderwerpen. De concrete kennisthema's worden niet vooraf voor de hele programmaperiode vastgelegd. Ze worden bepaald op basis van actuele ondernemersvragen, ontwikkelingen in de regio en beschikbare kennis en praktijkervaring. Zo kan bijvoorbeeld een vraag over AI aanleiding zijn voor een kennisthema als niet alleen de technologie, maar juist de gevolgen voor werk, vaardigheden, organisatie of leiderschap centraal staan.

Voorbeeld: van kennis naar toepasbare mkb-Interventie

Een mkb-productiebedrijf wil vanwege personeelstekorten de productiviteit verhogen. Beschikbare kennis over sociale innovatie laat zien dat niet alleen technologische investeringen, maar ook de manier waarop werk wordt georganiseerd en medewerkers bij verbetering worden betrokken relevant is.

Het Kennisprogramma vertaalt zo'n algemeen inzicht naar een concreet handelingsperspectief: breng met medewerkers één werkproces in kaart, bepaal waar tijd of capaciteit verloren gaat, kies gezamenlijk één verbetering en test deze enkele weken in de praktijk. Een regionale partner kan bedrijven helpen de aanpak te beproeven en ervaringen tussen ondernemers te delen. Zo wordt algemene kennis vertaald naar een kleine, uitvoerbare stap die in de praktijk kan worden getest en verbeterd.

Primair toepassing via (HCA) partners

Team Human Capital begeleidt individuele bedrijven niet zelf bij hun veranderproces. Het team heeft daartoe niet de uitvoeringscapaciteit en gaat er ook vanuit dat dit ongewenst is: Zuid-Holland beschikt over een groot aantal (kennis)partners waarbij het veel logischer is om daarbij aan te sluiten. We werken daarom zoveel mogelijk via mkb-werkgeversverenigingen, mkb-intermediairs en praktijkpartners die al een relatie met ondernemers hebben. Zij kunnen ondernemers direct bereiken, kennis in de juiste context plaatsen en waar nodig helpen om een eerste toepassing of experiment te starten. De precieze rolverdeling met partners wordt uitgewerkt in hoofdstuk 4.

Communicatie als onderdeel van kennisadoptie

Communicatie ondersteunt de beweging van kennis naar toepassing en is geen afzonderlijk doel, maar een middel binnen het kennisprogramma. Per kennisthema bepalen we welke doelgroep we willen bereiken, welke stap we willen stimuleren en welke boodschap, afzender en kanalen daarbij passen.

We werken daarbij multichannel en benutten zoveel mogelijk bestaande netwerken en kanalen van partners. Afhankelijk van het onderwerp kan de middelenmix bestaan uit enerzijds middelen voor het mkb, zoals praktijkverhalen, kennisproducten, digitale communicatie, en voor partners bijeenkomsten voor kennisoverdracht, de maandelijkse Human Capital-podcast, kanalen van samenwerkingspartners en het jaarlijkse Human Capital-event. Niet Team Human Capital hoeft daarbij altijd de afzender te zijn; een ondernemer, brancheorganisatie, intermediair of kennispartner kan voor een specifieke doelgroep effectiever zijn.

3.3 De kenniscyclus: van vraagstuk naar toepassing

De twee programmalijnen komen samen in een praktische kenniscyclus. Het vertrekpunt is een relevant vraagstuk uit de praktijk. Vervolgens wordt bestaande kennis en praktijkervaring gezocht en beoordeeld, vertaald naar bruikbaar handelingsperspectief en toegepast in de praktijk. Ervaringen uit die toepassing worden teruggebracht naar het regionale leerproces en gebruikt om kennis en aanpakken verder te verbeteren.

De kenniscyclus bestaat uit vijf stappen:

1. Vraagstuk concretiseren (programmalijn 1) – we maken scherp welk probleem moet worden opgelost, voor wie het speelt en welke kennis daarvoor nodig is. De wijze waarop vraagstukken worden geagendeerd en geprioriteerd is beschreven in hoofdstuk 4. Om de praktische uitvoerbaarheid te waarborgen kijken we in deze fase ook al naar kansrijkheid van bepaalde interventies en de route van toepassing. Welke mkb-intermediair kan helpen bij het bereiken van het mkb. We organiseren waar mogelijk niet eerst een interventie en zoeken daarna deelnemers, maar sluiten aan bij plekken waar ondernemers al komen en partijen die al een relatie met hen hebben.

2. Kennis vinden en beoordelen – we zoeken eerst, mede met behulp van ons uitgebreide partnernetwerk, naar bestaande onderzoekskennis, praktijkervaringen en aanpakken en beoordelen wat relevant, voldoende onderbouwd en bruikbaar is.

3. Vertalen naar handelingsperspectief – we maken van kennis een concrete aanpak, werkwijze, praktijkvoorbeeld of hulpmiddel waarmee een ondernemer of organisatie daadwerkelijk een volgende stap kan zetten.

4. Activeren en toepassen – kennis wordt in een passende vorm en context via de meest effectieve kanalen aangeboden aan het mkb en waar mogelijk wordt ook aangemoedigd en begeleid om uit te proberen in de praktijk. Het gaat hier vooral om mkb-bedrijven op een kwalitatieve manier te bereiken en minder om aantallen.

5. Leren en verbeteren – de ervaringen van bereikte mkb-bedrijven helpt bij het verbeteren van de interventies. Uit toepassing maken we zichtbaar wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden. Deze inzichten worden gebruikt om de interventies te verbeteren en voeden opnieuw het regionale leerproces.

De cyclus is niet strikt lineair. Soms is relevante kennis direct beschikbaar, soms is aanvullende duiding of toetsing nodig en soms blijkt tijdens toepassing dat een aanpak moet worden aangepast. De kern is dat regionaal leren en toepassing in bedrijven elkaar voortdurend voeden.



Figuur 2 *kennis cyclus van Samen leren, sneller innoveren*

Hoofdstuk 4. Samenwerking, rollen en governance

Dit hoofdstuk beschrijft met welke partners we samenwerken, welke rollen zij vervullen en hoe de besluitvorming is georganiseerd. Daarbij maken we ook duidelijk welke rol Team Human Capital heeft en waar de verantwoordelijkheid voor programmering en uitvoering ligt.

4.1 Samenwerken in een regionaal lerend ecosysteem

Human Capital-vraagstukken raken verschillende partijen. Ondernemers kennen de praktijk en ervaren waar knelpunten ontstaan. Kennis- en onderwijsinstellingen brengen onderzoek en expertise in. Werkgevers-, branche- en netwerkorganisaties kennen hun achterban en signaleren wat er bij bedrijven speelt. Publieke partners brengen bredere economische en maatschappelijke ontwikkelingen in. Door deze perspectieven te combineren ontstaat een beter beeld van relevante vraagstukken en mogelijke oplossingen.

Niet iedere vraag uit de praktijk wordt automatisch een kennisthema voor het programma. Een vraagstuk moet relevant zijn voor een bredere groep bedrijven en passen binnen de doelen en kaders van de Human Capital Agenda. Bij de afweging kijkt Team Human Capital daarnaast naar trends en ontwikkelingen, verwachte meerwaarde, kansrijkheid en praktische uitvoerbaarheid.

4.2 Organisatie en governance

De governance van het kennisprogramma is bewust compact ingericht. De Taskforce Human Capital is opdrachtgever van de HCA en daarmee ook van het programma *Samen leren, sneller innoveren*. De Taskforce stelt jaarlijks de inhoudelijke en – met inachtneming van beschikbare resources - financiële kaders vast. Het kennisprogramma wordt daarmee geïntegreerd binnen het jaarplan van de Human Capital Agenda.

Binnen deze kaders is Team Human Capital verantwoordelijk voor de uitvoering, inclusief de programmering op basis van de keuze en uitgangspunten zoals vastgesteld door de Taskforce. Onder verantwoordelijkheid van de programmamanager Human Capital en

met trekkerschap van de Kennis- en Communicatieadviseur. Het team bepaalt welke kennisthema's worden opgepakt, welke activiteiten en middelen worden ingezet en met welke partners wordt samengewerkt. Bij deze keuzes staan ondernemersvragen centraal. Gekeken wordt daarbij ook naar relevante trends en ontwikkelingen, verwachte meerwaarde en kansrijkheid en praktische uitvoerbaarheid.

De Learning Community Human Capital, de community van de projectleiders en kwartiermakers van alle HCA Deelakkoorden, heeft een adviserende rol. Partners brengen kennis, praktijkervaring en signalen uit hun achterban in en kunnen adviseren over relevante vraagstukken, mogelijke aanpakken en de toepasbaarheid van kennis. Dit advies voedt de programmering, maar de Learning Community heeft primair een klankbordfunctie.

De verantwoordelijkheden zijn daarmee als volgt verdeeld:

Onderdeel	Verantwoordelijkheid
Strategische en financiële kaders (gegeven resources)	Taskforce Human Capital
Vaststelling jaarplan	Taskforce Human Capital
Programmering binnen de vastgestelde kaders	Team Human Capital
Keuze van kennisthema's, activiteiten, middelen en uitvoeringspartners	Team Human Capital
Inhoudelijke advisering en signalering	Learning Community en relevante partners
Coördinatie van de uitvoering	Team Human Capital (i.c. de Kennis- en Communicatieadviseur)

Deze verdeling zorgt voor een duidelijke balans tussen bestuurlijke sturing, professionele uitvoering en inhoudelijke inbreng vanuit het netwerk. De Taskforce bepaalt de richting en beschikbare ruimte, Team Human Capital maakt binnen die kaders de uitvoeringskeuzes, partners leveren kennis, ervaring en bereik.

4.3 Samenwerken binnen het HCA ecosysteem

Via alle HCA-activiteiten, zoals de Deelakkoorden, de Learning Community en andere samenwerkingen, zijn in de afgelopen zeven jaar relaties, expertise en praktijkervaring opgebouwd: het HCA-ecosysteem Deze partners vormen het eerste vertrekpunt voor het kennisprogramma.

Welke partners het meest geëigend zijn, verschilt per kennisthema. Een kennisinstelling kan bijvoorbeeld relevante expertise leveren, terwijl een werkgeversorganisatie, branche-vereniging, Werkcentrum of andere mkb-intermediair toegang heeft tot ondernemers en kan bijdragen aan toepassing. Per thema bepalen we daarom welke combinatie van kennis, praktijkervaring, bereik en uitvoeringskracht nodig is.

We betrekken mkb werkgeversorganisaties, kennispartners en mkb-intermediairs vroeg in het proces. Zo toetsen we niet alleen of kennis inhoudelijk relevant is, maar ook of er een realistische route is om deze bij ondernemers te laten landen en in de praktijk toe te passen.

4.4 Welke partners hebben we nodig?

Welke partners het meest geëigend zijn, verschilt dus per kennisthema. We zoeken steeds naar een passende combinatie van praktijkervaring, kennis, bereik en uitvoeringskracht. Bestaande HCA-partners vormen het vertrekpunt. Waar expertise of bereik ontbreekt of niet maximaal adequaat is, betrekken we aanvullende partners.

We onderscheiden de volgende partnergroepen:

Partnergroep	Bijdrage aan Kennisprogramma
Ondernemers en medewerkers	Brengen praktijkvraagstukken en ervaringen in en beproeven en gebruiken interventies in de eigen organisatie.
Mkb-intermediairs zoals werkgevers-, mkb- en branche-organisaties, Werkcentra en andere ondernemersnetwerken	Staan dicht bij ondernemers, kennen hun vraagstukken en kunnen helpen bij bereik, activering, het organiseren van experimenten en toepassing.
Deelakkoorden en HCA-partners	Brengen vraagstukken, praktijkervaring en opgebouwde kennis uit bestaande Human Capital-initiatieven in en verbinden het programma met lopende activiteiten.

Kennis- en onderwijsinstellingen	Brengen onderzoek, expertise en methodieken in en kunnen bijdragen aan het vinden, duiden, onderbouwen en vertalen van kennis.
Innovatie-infrastructuur – zoals fieldlabs, campussen en regionale ontwikkelorganisaties	Verbindt bedrijven en innovatie en kan omgevingen bieden waarin nieuwe werkwijzen en interventies worden beproefd.
Publieke en regionale partners – provincie, gemeenten en regionale samenwerkings-verbanden, zoals SER	Verbinden maatschappelijke en economische opgaven, beschikken over regionale netwerken en kunnen bijdragen aan randvoorwaarden, bereik en borging.

Per kennisthema bepalen we welke partijen nodig zijn en welke bijdrage zij kunnen leveren. Eén organisatie kan daarbij meerdere rollen vervullen.

De route naar toepassing nemen we vanaf het begin mee. Daarom betrekken we waar mogelijk naast inhoudelijke kennispartners ook een mkb-intermediair of praktijkpartner die de doelgroep kent en toegang heeft tot ondernemers. Zo voorkomen we dat eerst kennis of een product wordt ontwikkeld en pas daarna wordt gezocht naar bedrijven die ermee aan de slag kunnen.

4.5 De beoogde rol van Team Human Capital

Team Human Capital vervult binnen het kennisprogramma een initiërende en verbindende rol. Het team brengt vraagstukken, kennis en partners bij elkaar en organiseert de route van kennis naar toepassing. De meerwaarde ligt niet in het zelf uitvoeren van alle activiteiten, maar in het zorgen dat de juiste kennis, expertise, kanalen en uitvoeringskracht worden ingezet.

De Kennis- en Communicatieadviseur van Team Human Capital trekt de dagelijkse uitvoering van het programma en bewaakt de voortgang en samenhang. De adviseur verbindt de Learning Community, kennispartners, mkb-intermediairs en andere betrokken partijen en zorgt dat afspraken en leerervaringen worden opgevolgd.

Per activiteit bepaalt Team Human Capital wat het zelf uitvoert, samen met partners organiseert of door partners laat uitvoeren. Daarbij wordt gekeken naar beschikbare expertise, capaciteit, bereik en uitvoeringskracht. Zo benut het programma zoveel mogelijk wat al in het regionale netwerk aanwezig is.

4.6 Samenwerking in het eerste jaar

In het eerste programmajaar bouwen we de samenwerking met partners gericht verder uit. Samen met onder meer de vier grootste mkb-verenigingen, TNO, ZHIA, de provincie, het innovatiecampussennetwerk en SER en onderzoeken we welke rol zij kunnen en willen spelen bij in het programma, het signaleren van ondernemersvragen, delen van kennis en bereiken en activeren van hun achterban. Daarbij kijken we ook wat partners nodig hebben van Team Human Capital om deze rol goed te kunnen vervullen. Daarnaast brengen we praktisch in beeld via welke partijen ondernemers kennis, informatie en advies zoeken. Naast werkgevers-, branche- en mkb-organisaties kunnen dit bijvoorbeeld lokale ondernemersnetwerken en bedrijfsadviseurs van NLwerktaanwerk zijn. Ook kijken we welke bestaande regionale en lokale initiatieven en kanalen al kunnen worden benut.

Het doel is niet om het volledige mkb-landschap in kaart te brengen, maar om te bepalen welke routes naar ondernemers in de praktijk het meest kansrijk zijn. De eerste activiteiten en kennispilots gebruiken we om de samenwerking te testen, ervan te leren en de werkwijze voor volgende jaren verder aan te scherpen.

Zo combineren we in het eerste jaar opbouwen en uitvoeren: we versterken de samenwerking met partners en doen tegelijkertijd praktijkervaring op met het bereiken van ondernemers en het toepassen van kennis in bedrijven.

Hoofdstuk 5. Uitvoering, planning en middelen

Dit hoofdstuk beschrijft hoe het Kennisprogramma in de praktijk wordt uitgevoerd. De twee programmalijnen uit hoofdstuk 3 vormen daarbij het vertrekpunt.
De uitvoering wordt stapsgewijs opgebouwd. In het eerste jaar ligt de nadruk op het versterken van de samenwerking met partners, het inrichten van de werkwijze en het uitvoeren van de eerste kennispilots. Op basis van deze ervaringen wordt het programma vanaf 2028 verder uitgebouwd. Activiteiten, planning, capaciteit en beschikbare middelen worden daarbij in samenhang bekeken.

5.1 *Activiteiten per programmalijn*

De uitvoering bestaat uit activiteiten binnen twee samenhangende programmalijnen. Ervaringen uit toepassing in het mkb worden teruggebracht naar het regionale leerproces, zodat kennis en aanpakken verder kunnen worden verbeterd.

Programmalijn	Kernactiviteiten
1. Regionale kennisinfrastructuur	Ondernemersvragen en relevante ontwikkelingen signaleren en bundelen; de Learning Community organiseren; bestaande kennis en praktijkervaring bijeenbrengen en duiden; kennis waar nodig verrijken en geleerde lessen beschikbaar maken voor hergebruik.
2. Kennisadoptie – van kennis naar toepassing	Kansrijke kennis vertalen naar bruikbaar handelingsperspectief; kennis en interventies met bedrijven beproeven; ondernemers via partners en passende communicatiemiddelen bereiken en activeren; ervaringen met toepassing ophalen en werkende aanpakken verder verspreiden.

De uitvoering vindt zoveel mogelijk plaats met en via bestaande partners en netwerken. Per kennisthema bepalen we welke partners, kennisproducten, interventies en communicatiemiddelen het meest passend en effectief zijn. Zo sluit de uitvoering aan bij het vraagstuk, de doelgroep en wat er al beschikbaar is. Versterken en verbinden van het bestaande als uitgangspunt.

5.2 *Communicatiemiddelen en uitvoering*

Communicatie is onderdeel van kennisadoptie. Per kennisthema bepalen we de middelenmix, afzender en kanalen op basis van de doelgroep, de gewenste vervolgstap en het beschikbare bereik van partners.

We benutten zoveel mogelijk bestaande Human Capital-middelen en middelen en kanalen van partners. De maandelijkse Human Capital-podcast, de HCA-nieuwsbrief en het jaarlijkse Human Capital-event vormen vaste middelen. Afhankelijk van het thema kunnen daarnaast praktijkverhalen, kennisproducten, specifieke nieuwsbrieven, sociale media, webinars, workshops, demonstraties en partnerbijeenkomsten of anderszins worden ingezet.

Het jaarlijkse Human Capital-event wordt waar mogelijk samen met partners geprogrammeerd en gebruikt om kennis, praktijkervaring en kansrijke aanpakken breed te delen met het mkb en het regionale netwerk. De podcast biedt gedurende het jaar een terugkerend kanaal voor actuele kennis, ontwikkelingen en ervaringen uit de praktijk. Partners spelen een belangrijke rol in het bereik. Per kennisthema bepalen we daarom niet alleen welke middelen worden ingezet, maar ook vooraf via welke partner(s) en afzender(s) ondernemers het beste kunnen worden bereikt.

De concrete middelen, frequentie, partnerinzet en kosten worden jaarlijks bepaald als onderdeel van de programmering en begroting.

5.3 *Programmering en planning*

De uitvoering van het kennisprogramma wordt gefaseerd opgebouwd. 2027 is het opbouw- en pilotjaar. In de eerste helft van het jaar bouwen we samen met partners de basis en bereiden we de eerste kennisthema's voor. In Q3 en Q4 voeren we twee kennispilots uit. Bijvoorbeeld rond het thema skillsbased matchen en opleiden. Vanaf 2028 werkt het programma met vier kennisthema's per jaar: één nieuw thema per kwartaal.

We bouwen daarbij niet eerst de volledige werkwijze op om daarna pas met bedrijven aan de slag te gaan. Samenwerking, kennisontwikkeling en toepassing lopen zoveel mogelijk parallel. Ervaringen uit de eerste pilots gebruiken we om de aanpak vanaf 2028 verder aan te scherpen.

2027 – basis bouwen en aanpak beproeven

In Q1 en Q2 ligt het accent op het opbouwen van de samenwerking (kennisallianties, inclusief die met TNO) en het voorbereiden van de eerste twee kennispilots. We richten ons op:

- Het mobiliseren en stimuleren van de Learning Community en kernpartners
- Het ophalen en concretiseren van kennisvragen uit het mkb
- Het signaleren van relevante trends en ontwikkelingen
- Het selecteren en voorbereiden van twee kennispilots
- Het bepalen van benodigde kennis, partners, interventies en communicatiemiddelen
- Het verder inrichten van monitoring en leren

Vanaf de start zoeken we daarbij direct aansluiting bij bedrijven. Dat doen we onder meer via partners die al bij ondernemers aan tafel zitten. De belangrijkste zijn uiteraard onze key partners, de grote mkb werkgeversverenigingen in Zuid-Holland (MKB Rotterdam-Rijnmond, MKB Den Haag, MKB Westland enVNO-NCW West). Een ander voorbeeld is NLwerktaanwerk, waarvan bedrijfsadviseurs van VNO-NCW en MKB Nederland al Human Capital-kennis verspreiden bij bedrijven in Zuid-Holland. Via dergelijke partners (maar ook valt te denken aan bijvoorbeeld soms een mkb ondernemerspanel) kunnen we ondernemersvragen ophalen, kennis en instrumenten in de praktijk brengen en ervaringen terugbrengen naar het programma. De concrete inzet van uitvoeringspartners wordt jaarlijks bepaald.

Q3 en Q4 2027 – twee kennispilots

In Q3 en Q4 voeren we twee kennispilots uit: één kennisthema per kwartaal. Daarbij doorlopen we zoveel mogelijk de kenniscyclus uit hoofdstuk 2, van een concreet ondernemersvraagstuk naar kennis, handelingsperspectief en toepassing.
De pilots hebben een dubbel doel. We willen ondernemers informeren, stimuleren en op weg helpen bij een relevant Human Capital-vraagstuk en toetsen hoe de aanpak van het kennisprogramma in de praktijk werkt. We kijken daarbij onder meer naar:

- De bruikbaarheid van geselecteerde kennis
- De vertaling naar concreet handelingsperspectief
- Het bereik en de activering van ondernemers via partners

- De mogelijkheden om kennis daadwerkelijk in bedrijven toe te passen
- De samenwerking met kennispartners en mkb-intermediairs
- De lessen die uit toepassing terugkomen

Na iedere pilot worden de ervaringen geëvalueerd. De lessen uit beide pilots vormen de basis voor de programmering vanaf 2028.

Vanaf 2028 – vier kennisthema's per jaar

Vanaf 2028 werkt het programma met vier kennisthema's per jaar: één nieuw thema per kwartaal. Een kennisthema bundelt samenhangende kennisvragen die relevant zijn voor een bredere groep bedrijven.

De thema's worden jaarlijks geprogrammeerd binnen de door de Taskforce vastgestelde kaders uit het jaarplan. Team Human Capital bepaalt (voortouw bij de Kennis- en Communicatieadviseur) welke thema's worden opgepakt. Daarbij worden ondernemersvragen, trends en ontwikkelingen, kansrijkheid, beschikbare kennis en praktische uitvoerbaarheid meegewogen. De Learning Community adviseert hierover.

Per kennisthema bepalen we vervolgens welke kennis, partners, interventies en communicatiemiddelen nodig zijn. De kenniscyclus uit hoofdstuk 2 vormt daarbij de vaste basis.

Periode	Programmering
Q1	Kennisthema 1
Q2	Kennisthema 2
Q3	Kennisthema 3
Q4	Kennisthema 4 en jaarlijkse herijking
Doorlopend	Learning Community, samenwerking met partners, communicatie, monitoring en terugkoppeling van praktijkervaringen

De kennisthema's moeten uiteraard zoveel mogelijk aansluiten bij niet alleen de behoefte van de mkb ondernemers, maar ook bij de doelstellingen van de HCA. Nog even de te realiseren structurele effecten van de HCA op een rij:

- Hogere productiviteit
- Betere match (op skills)
- Benutten van onbenut potentieel
- Actieve leercultuur
- Modern HRM
- Intergenerationeel HRM
- Inclusief ondernemen
- Onderwijsvernieuwing
- Toegenomen werkgeluk

Een kennisthema hoeft niet binnen één kwartaal volledig te zijn afgerond. Toepassing bij bedrijven, monitoring en kennisverspreiding kunnen doorlopen. Het kwartaalritme bepaalt vooral wanneer een nieuw kennisthema centraal wordt gesteld.

Aan het einde van ieder jaar worden resultaten en ervaringen gebruikt om de programmering voor het volgende jaar aan te scherpen. De verdere uitwerking van monitoring, leren en bijsturen staat in hoofdstuk 6.

5.4 *Organisatie, capaciteit en partnerinzet*

Voor de dagelijkse regie en uitvoering van het kennisprogramma is circa 0,7–0,8 fte beschikbaar, als onderdeel van het takenpakket van de Kennis- en Communicatieadviseur. Deze personeelscapaciteit valt buiten het programma werkbudget.

De beschikbare capaciteit wordt primair ingezet voor de programmaregie: programmering van kennisthema's, coördinatie van partners en de Learning Community, verbinding tussen kennis en praktijk en het bewaken van voortgang en samenhang en waar mogelijk de interventies voor het mkb ontwikkelen of aansturen.

De uitvoering organiseren we zoveel mogelijk samen met partners. Per kennisthema bepalen we welke inzet nodig is en wie deze het beste kan leveren. Daarbij onderscheiden we drie vormen:

- **Zelf doen:** werkzaamheden die direct samenhangen met de programmaregie en binnen de beschikbare capaciteit kunnen worden uitgevoerd.
- **Samen doen:** activiteiten die Team Human Capital samen met partners organiseert en uitvoert.
- **Laten doen:** specialistische of uitvoerende werkzaamheden waarvoor externe expertise of aanvullende capaciteit nodig is.

Partners kunnen bijdragen met kennis, praktijkervaring, bereik, netwerken, uitvoeringscapaciteit of cofinanciering. De concrete inzet en rolverdeling worden per kennisthema of activiteit bepaald en in het komende jaar verder uitgezocht. Hoeveel aanvullende uitvoeringscapaciteit kan worden ingezet, hangt af van het beschikbare programmabudget en het gekozen uitvoeringsscenario.

5.5 *Begroting en uitvoeringsscenario's*

Voor het eerste uitvoeringsjaar (2027) is €115.000 programmabudget beschikbaar: €75.000 uit het werkbudget van de Human Capital Agenda en een eenmalige bijdrage van €40.000 vanuit het provinciale programma Breed MKB. De beschikbare personeelscapaciteit van circa 0,7–0,8 fte voor de Kennis- en Communicatieadviseur valt buiten dit budget.

De bijdrage vanuit Breed MKB sluit aan bij de ontwikkeling van een samenhangende publiek-private ondersteuningsstructuur voor het Zuid-Hollandse mkb. Het Kennisprogramma draagt hieraan bij door ondernemersvragen te verbinden aan relevante kennis, partners en ondersteuning en door kennis beter toegankelijk en toepasbaar te maken voor bedrijven.

Voor de jaren daarna is de financiële ruimte nog niet bepaald. Deze is mede afhankelijk van de nieuwe provinciale bestuursperiode en het budget dat binnen de provincie wordt gealloceerd voor de Human Capital Agenda. De Taskforce stelt daarom jaarlijks via het jaarplan de financiële kaders en het passende uitvoeringsniveau vast. Overigens zal Team Human Capital ook steeds creatief en proactief op zoek blijven gaan naar middelen buiten de HCA-werkbudget, bijvoorbeeld door samenwerking met partners die ook investeren in kennisdeling en doen wat werkt.

Voor de uitvoering onderscheiden we twee scenario's. Beide volgen dezelfde programmatische aanpak: twee kennispilots in 2027 en vanaf 2028 vier kennisthema's per jaar. Het verschil zit in de uitvoeringskracht, professionaliteit van kennisverspreiding, digitale ondersteuning en ondersteuning van partners.

	Scenario A – Compact	Scenario B – Versterkt
Programmabudget	**€75.000 per jaar (2027 € 115.000)**	**€150.000 per jaar**
Kennisthema's	2 pilots in 2027; vanaf 2028 4 per jaar	2 pilots in 2027; vanaf 2028 4 per jaar
Uitvoering	Adviseur voert naast de regie een groot deel zelf uit	Adviseur richt zich sterker op regie; aanvullende uitvoeringskracht beschikbaar
Kennisverspreiding	Vooral via bestaande Human Capital- en partnerkanalen	Professionele multichannelaanpak per kennisthema
Kennisproducten	Eenvoudig en grotendeels zelf ontwikkeld	Professioneel vertaald, vormgegeven en herbruikbaar
Digitaal	Besloten Teams-omgeving en bestaande kanalen	Eenvoudige, aantrekkelijke kenniswebsite met downloads, updates, aanmeldmogelijkheden en mailings
Partnerondersteuning	Sterk afhankelijk van bestaande partnercapaciteit	Meer ondersteuning met kennis, materialen en interventies voor toepassing
Podcast & event	Binnen bestaande capaciteit en samen met partners	Actief onderdeel van de kennisprogrammering, met professionele ondersteuning
Uitvoeringskracht	Compact en kwetsbaarder bij piekbelasting	Meer continuïteit, bereik en ondersteuning

Scenario A – Compact | € 75.000 (in 2027 € 115.000)

Scenario A kiest voor een compacte uitvoering. De Kennis- en Communicatieadviseur combineert de programmaregie met een groot deel van de praktische uitvoering.
Het programma benut maximaal bestaande kennis, partnercapaciteit en communicatiekanalen. Voor digitale samenwerking en kennisdeling met partners kan een besloten Teams-omgeving worden gebruikt.

Dit scenario is uitvoerbaar wanneer scherp wordt geprioriteerd en partners actief bijdragen aan bereik en uitvoering. De ruimte voor professionele productie, campagnes, digitale ontwikkeling, maatwerk en intensieve ondersteuning van partners is beperkt. Daarmee is het programma ook sterker afhankelijk van de beschikbare capaciteit van de Kennis- en Communicatieadviseur.

Scenario B – Versterkt | €150.000

Scenario B maakt van het Kennisprogramma een zichtbaarder en professioneler regionaal programma, zonder het aantal kennisthema's te vergroten. De extra €75.000 wordt ingezet om de impact van ieder thema te vergroten. Daarmee ontstaat ruimte voor professionele multichannelcampagnes, aantrekkelijk vormgegeven en herbruikbare kennisproducten en gerichte ondersteuning van partners die kennis bij ondernemers brengen. De podcast, de nieuwsbrief en het jaarlijkse Human Capital-event worden actief verbonden aan de kennisthema's en ingezet om kennis en praktijkervaring breder te verspreiden.

Daarnaast kan een eenvoudige, visueel aantrekkelijke kenniswebsite worden ontwikkeld waar ondernemers en partners kennisproducten, tools en praktijkvoorbeelden kunnen vinden en downloaden. De website kan ook worden gebruikt voor kennisupdates, mailings, aanmeldingen voor activiteiten en aansluiting bij initiatieven.

Door uitvoerende werkzaamheden gericht uit te besteden, kan de Kennis- en Communicatieadviseur zich sterker richten op programmering, kwaliteit, samenwerking en het mobiliseren van partners. Scenario B investeert daarmee niet in meer thema's, maar in meer bereik, betere toepassing en blijvende waarde per kennisthema.

Bestuurlijke afweging

De keuze gaat daarmee niet alleen over wat het programma doet, maar over hoe krachtig het kan worden uitgevoerd.

- Scenario A (€75.000, in 2027 €115.000) biedt een compacte basis, met een sterke afhankelijkheid van de eigen capaciteit en inzet van partners. Scenario B (€150.000) voegt professionele kennisverspreiding, digitale toegankelijkheid, partnerondersteuning en extra uitvoeringskracht toe.

- Voor 2027 is €115.000 beschikbaar. Een versterkte uitvoering volgens Scenario B vraagt dus in dat scenario ook in dat jaar om aanvullende financiering. Voor volgende jaren stelt de Taskforce, binnen de dan beschikbare financiële kaders, via het jaarplan het uitvoeringsniveau en programmabudget vast.

Wat levert de extra investering op?

De aanvullende investering van €75.000 per jaar in Scenario B wordt niet ingezet voor meer kennisthema's, maar om de werking en het bereik van ieder thema te versterken.

	Extra ruimte in Scenario B
Uitvoeringskracht	Meer uitvoerende werkzaamheden kunnen professioneel worden ondersteund of uitbesteed.
Bereik	Gerichte multichannelcampagnes en herhaalde communicatie vergroten de zichtbaarheid van kennisthema's.
Toepassing	Partners krijgen meer ondersteuning met kennis, materialen en interventies om ondernemers tot actie te brengen.
Kwaliteit en hergebruik	Kennisproducten worden professioneler vertaald en vormgegeven en zijn beter herbruikbaar door partners.
Digitale toegankelijkheid	Een eenvoudige kenniswebsite maakt kennis, tools en praktijkvoorbeelden blijvend vindbaar en ondersteunt mailings en deelname aan activiteiten.
Continuïteit	De uitvoering wordt minder afhankelijk van één functionaris en de Kennis- en Communicatieadviseur krijgt meer ruimte voor programmaregie.

5.6 Risico's en beheersmaatregelen

De uitvoering van het kennisprogramma kent een aantal risico's. De belangrijkste risico's en beheersmaatregelen zijn:

Risico	Beheersmaatregel
Beschikbare capaciteit is onvoldoende voor de breedte van het programma	Scherp prioriteren binnen de beschikbare capaciteit en per kennisthema bepalen wat Team Human Capital zelf doet, samen met partners organiseert of extern laat uitvoeren.
Partners hebben onvoldoende capaciteit of betrokkenheid om bij te dragen	Per kennisthema duidelijke afspraken maken over rollen en inzet en zoveel mogelijk aansluiten bij bestaande netwerken, activiteiten en kanalen van partners.

Kennis bereikt ondernemers, maar leidt onvoldoende tot toepassing	Niet alleen inzetten op kennisverspreiding, maar kennis vertalen naar concreet handelingsperspectief en toepassing organiseren via partners die dicht bij bedrijven staan. Monitoring richt zich expliciet op gebruik en toepassing.
Kennisthema's sluiten onvoldoende aan op actuele ondernemersvragen	Sterke vraaggerichtheid. Thema's selecteren op basis van ondernemersvragen, trends en ontwikkelingen, verwachte meerwaarde, kansrijkheid en praktische uitvoerbaarheid. De Learning Community en partners leveren hiervoor signalen en advies.
Financiële middelen na het eerste uitvoeringsjaar zijn onzeker	Jaarlijks programmeren binnen de financiële kaders die de Taskforce vaststelt en het uitvoeringsniveau aanpassen aan de daadwerkelijk beschikbare middelen.

Risicomanagement is onderdeel van de reguliere programmasturing. Team Human Capital volgt gedurende de uitvoering of risico's optreden of veranderen en neemt waar nodig maatregelen. Relevante risico's en afwijkingen worden meegenomen in de rapportage aan de Taskforce. Wanneer een risico gevolgen heeft voor de strategische koers, de vastgestelde jaarplankaders of het beschikbare budget, wordt dit aan de Taskforce voorgelegd.

Hoofdstuk 6. Monitoring, leren en bijsturen

Monitoring is onderdeel van de uitvoering van *Samen leren, sneller innoveren*. We willen niet alleen weten wat het programma doet en wie we bereiken, maar vooral of kennis wordt gevonden, gebruikt en toegepast en wat de ervaringen uit de praktijk ons leren.

Binnen de Human Capital Agenda lopen verschillende trajecten om de Theory of Change van het BOUWEN-spoor, indicatoren en evaluatiemethoden verder te ontwikkelen. Het Kennisprogramma sluit wat betreft de invloed op maatschappelijke effecten hierbij aan, maar ontwikkelt een monitoringskader voor de eerste uitvoeringsfase. Het monitoringskader sluit aan op de beoogde programmaresultaten uit hoofdstuk 2 en ondersteunt een continue cyclus van uitvoeren, monitoren, leren en bijsturen. De inzichten gebruiken we om kennisthema's, activiteiten en samenwerking met partners gedurende het programma gericht te verbeteren.

6.1 Het monitoringskader wordt gezamenlijk ontwikkeld

De precieze wijze waarop de maatschappelijke effecten van het BOUWEN-spoor kunnen worden gemeten, wordt momenteel verder onderzocht. Het Kennisprogramma sluit hierbij aan en ontwikkelt daarom geen afzonderlijke evaluatiemethodiek naast bestaande trajecten.

Op dit moment zijn verschillende lijnen relevant:

- SEO Economisch Onderzoek doet onderzoek naar de Theory of Change van de Human Capital Agenda voor het BOUWEN-spoor. De uitkomsten kunnen helpen om de relatie tussen activiteiten, kennisadoptie en beoogde maatschappelijke effecten scherper te definiëren.
- Samen met relevante afdelingen van de provincie Zuid-Holland wordt onderzocht welke indicatoren kunnen worden gebruikt om resultaten en effecten van de Human Capital Agenda te volgen.
- Binnen de Learning Community is kwalitatieve analyse genoemd als manier om beter inzicht te krijgen in het effect van verschillende leermethoden en interventies.

- Met TNO wordt verkend hoe kennis en praktijkervaringen kwalitatief kunnen worden beoordeeld en hoe deze inzichten kunnen bijdragen aan het verder ontwikkelen van de kennisbasis.

De opbrengsten van deze trajecten worden gebruikt om gedurende de eerste uitvoeringsfase een werkbaar monitoringskader vast te stellen. Daarbij zoeken we naar een balans tussen methodologische kwaliteit en praktische uitvoerbaarheid. Monitoring moet voldoende informatie opleveren om te kunnen sturen en leren, zonder een onevenredige administratieve belasting voor ondernemers en partners te veroorzaken.

6.2 Doel van monitoring

Monitoring heeft binnen het Kennisprogramma drie functies:

- **Leren:** inzicht krijgen in wat werkt, voor wie en onder welke omstandigheden.
- **Sturen:** kennisthema's, activiteiten en interventies gedurende de uitvoering kunnen aanpassen.
- **Verantwoorden:** inzicht geven in de voortgang, resultaten en inzet van middelen.

We monitoren proportioneel en benutten zoveel mogelijk informatie die tijdens de uitvoering al beschikbaar komt. Zo voorkomen we een zwaar verantwoordingssysteem naast het programma. De nadruk ligt niet alleen op activiteiten en bereik, maar vooral op gebruik en toepassing van kennis. Daar moet zichtbaar worden of het programma daadwerkelijk waarde toevoegt voor ondernemers en het regionale kennisnetwerk.

6.3 Wat volgen we?

De monitoring sluit aan op de vier beoogde programmaresultaten uit hoofdstuk 2. We volgen daarbij de beweging van regionaal leren en bruikbare kennis naar gebruik en toepassing in bedrijven.

Resultaatgebied	Wat volgen we?
1. Regionale kennisinfrastructuur	Of relevante ondernemersvraagstukken, kennis, praktijkervaring en partners beter met elkaar worden verbonden en of dit leidt tot gezamenlijk leren.

2. Toegankelijke en toepasbare kennis	Of kennis aansluit bij ondernemersvragen, begrijpelijk en praktisch bruikbaar is en ondernemers en partners ermee aan de slag kunnen.
3. Gebruik en toepassing in bedrijven	Of ondernemers kennis daadwerkelijk gebruiken en op basis daarvan een concrete vervolgstap zetten, iets uitproberen of een verandering in hun organisatie doorvoeren.
4. Leren en verbeteren	Of ervaringen uit toepassing worden opgehaald en benut om kennis, interventies, samenwerking en volgende kennisthema's te verbeteren.

Daarbij maken we onderscheid tussen output en outcome. Output laat zien wat het programma concreet uitvoert en oplevert, zoals kennisthema's, kennisproducten, activiteiten, bereik en betrokken partners. Outcome laat zien wat daarop volgt: wordt kennis gebruikt, komen ondernemers in beweging en vindt toepassing in bedrijven plaats?

De monitoring richt zich primair op resultaten waarop het kennisprogramma zelf invloed kan uitoefenen. Bredere effecten, zoals hogere arbeidsproductiviteit, innovatievermogen en toekomstbestendigheid, zijn belangrijke ambities waaraan het programma kan bijdragen, maar worden ook door veel andere factoren bepaald. We gebruiken deze daarom als bredere maatschappelijke context en niet als rechtstreeks toe te schrijven programmaresultaat.

6.4 Resultaten en indicatoren

Per programmaresultaat volgen we een beperkte set kernindicatoren:

Beoogd programmaresultaat	Wat willen we weten?	Kernindicatoren
1. Een sterker functionerende regionale kennisinfrastructuur	Lukt het om ondernemers-vraagstukken, kennis, praktijkervaring en partners beter met elkaar te verbinden?	Betrokken en actief bijdragende partners; ingebrachte en geprioriteerde kennisvragen; actieve bijdragen aan de Learning Community en kennisthema's.

2. Kennis is beter toegankelijk en toepasbaar voor het mkb	Sluit de aangeboden kennis aan bij de praktijk en kunnen ondernemers en partners ermee aan de slag?	Ontsloten en vertaalde kennis; bereik onder ondernemers en partners; waardering voor relevantie, begrijpelijkheid en bruikbaarheid.
3. Meer kennis wordt gebruikt en toegepast in bedrijven	Leidt de aangeboden kennis daadwerkelijk tot actie bij ondernemers?	Gebruik van kennisproducten en instrumenten; deelname aan interventies; ondernemers die een concrete vervolgstap zetten, iets uitproberen of een werkwijze aanpassen.
4. Kennis en praktijkervaring leiden tot gezamenlijk leren	Worden ervaringen uit toepassing benut om het programma en de kennis verder te verbeteren?	Opgehaalde praktijkervaringen; doorgevoerde verbeteringen; kansrijke aanpakken die opnieuw worden ingezet, gedeeld of breder toegepast.

Niet iedere indicator hoeft bij ieder kennisthema op dezelfde manier te worden gemeten. Per thema bepalen we vooraf welke resultaten we willen bereiken en welke informatie nodig is om voortgang, gebruik en toepassing te kunnen volgen.

Het programmaplan legt vast wat we als succes beschouwen. Concrete streefwaarden voor bijvoorbeeld bereik, gebruik en toepassing worden jaarlijks opgenomen in het jaarplan en de programmering.

6.5 Monitoring en leren in de praktijk

Monitoring wordt zoveel mogelijk onderdeel van de reguliere uitvoering. Per kennisthema verzamelen we alleen informatie die nodig is om te leren, bij te sturen en te verantwoorden.

We benutten daarvoor verschillende bronnen:

- Programmaregistratie van activiteiten, bereik en betrokken partners
- Gebruik van kennisproducten, digitale middelen en interventies
- Korte feedback van ondernemers over relevantie, bruikbaarheid en toepassing
- Ervaringen van bedrijfsadviseurs, intermediairs en andere partners die contact hebben met bedrijven
- Resultaten en ervaringen uit kennispilots en toepassingen in bedrijven
- Reflectie binnen de Learning Community

Per kennisthema kijken we niet alleen naar wat is uitgevoerd en wie is bereikt, maar ook naar wat daarna gebeurt. Waar mogelijk gaan we op een later moment na of kennis of een interventie tot een concrete vervolgstap heeft geleid. Dat kan bijvoorbeeld het gebruik van een instrument zijn, het uitproberen of aanpassen van een werkwijze, het starten van een ontwikkeltraject of het zoeken van aanvullende ondersteuning.

Partners die bij bedrijven aan tafel zitten, spelen hierbij een belangrijke rol. Zij kunnen signaleren hoe kennis wordt ontvangen, waar ondernemers tegenaan lopen en wat nodig is om van interesse naar toepassing te komen. Team Human Capital kan onmogelijk zelf bij iedere ondernemer informatie ophalen. Eventueel kan de Kennis- en Communicatieadviseur - al dan niet als onderdeel van de periodieke HCA-evaluaties - een kwalitatief onderzoek (laten) doen onder deelnemende mkb-bedrijven om zo de kwaliteit van de leerinterventies te verbeteren.

De verzamelde inzichten worden teruggebracht naar Team Human Capital en de Learning Community. Ze worden gebruikt om kennis, interventies, samenwerking en volgende kennisthema's waar nodig aan te passen. Zo wordt monitoring geen afzonderlijke verantwoordingsactiviteit, maar onderdeel van de manier waarop het programma leert en verbetert.

6.6 Evaluatie en bijsturing

Monitoring en evaluatie sluiten aan op het uitvoeringsritme van het programma.

Leren en evalueren in 2027

2027 is het opbouw- en pilotjaar. De twee kennispilots in Q3 en Q4 worden gebruikt om de inhoudelijke aanpak en werkwijze van het programma in de praktijk te beproeven.

Daarbij kijken we naar:

- De samenwerking met partners
- Het bereik onder bedrijven
- De bruikbaarheid en toepassing van kennis
- De werking van de gekozen communicatie en interventies

De pilots worden daarnaast gebruikt om de indicatoren uit het monitoringskader te testen en realistische streefwaarden voor de uitvoering vanaf 2028 te bepalen. Gedurende 2027 worden, mede op basis van de trajecten met SEO, provincie, Learning Community en TNO, passende indicatoren voor gedragsverandering en maatschappelijke effecten verder uitgewerkt. De ervaringen en resultaten uit beide pilots vormen de basis voor de programmering en uitvoering in 2028.

Jaarlijkse evaluatie

Aan het einde van ieder jaar maakt Team Human Capital de balans op. Daarbij wordt in ieder geval gekeken naar:

- De voortgang op de vier beoogde programmaresultaten
- Het bereik, gebruik en de toepassing van kennis
- Het functioneren van de samenwerking met partners en de Learning Community
- Kansrijke aanpakken en activiteiten die onvoldoende bijdragen
- Nieuwe ondernemersvragen, trends en ontwikkelingen
- De verhouding tussen ambitie, capaciteit en beschikbare middelen

De Learning Community en betrokken partners leveren hiervoor relevante kennis en praktijkervaringen. De jaarlijkse evaluatie vormt input voor het jaarplan van het volgende uitvoeringsjaar.

Bijsturing en besluitvorming

Binnen de vastgestelde kaders kan Team Human Capital, in het bijzonder de Kennis- en Communicatieadviseur, de uitvoering op basis van de monitorings- en evaluatieresultaten bijstellen. Activiteiten kunnen worden aangepast of beëindigd en kansrijke aanpakken kunnen worden voortgezet of breder ingezet.

Wijzigingen met gevolgen voor de strategische koers, de kaders van het jaarplan of het beschikbare budget worden voorgelegd aan de Taskforce Human Capital. De Taskforce stelt op basis van de jaarlijkse evaluatie en het voorgestelde jaarplan de inhoudelijke en financiële kaders voor het volgende uitvoeringsjaar vast.

Hoofdstuk 7. Besluitvorming en vervolgstappen

Dit programmaplan legt de inhoudelijke, programmatische en bestuurlijke basis voor *Samen leren, sneller innoveren*. De koers, governance en werkwijze zijn vastgelegd. Binnen deze kaders blijft ruimte om op basis van praktijkervaring, monitoring en nieuwe ontwikkelingen bij te sturen.

Dit hoofdstuk beschrijft welke besluiten van de Taskforce Human Capital nodig zijn om het programma te starten, van welke financiële kaders op dit moment wordt uitgegaan en welke vervolgstappen nodig zijn voor de verdere uitvoering vanaf 2027.

7.1 Wat wordt met dit programmaplan vastgesteld?

Met de vaststelling van dit programmaplan worden de volgende kaders voor *Samen leren, sneller innoveren* vastgesteld:

- **Opgave en ambitie:** *Samen leren, sneller innoveren*, is het effectiviteitsprogramma van de HCA. Waar het om gaat, is het versterken van het vermogen van het Zuid-Hollandse mkb om kennis over wat werkt of andere kennis, zoals innovatieondersteuning op het vlak van human capital, beter te vinden, begrijpen en toepassen om slimmer te werken en te innoveren.
- **Doelgroepen:** ten eerste partners binnen de Human Capital Agenda, inclusief bijvoorbeeld het Lerend Netwerk mkb-dienstverlening van de provincie, ZHIA van de hogescholen, TNO en de campussennetwerkomgeving van MRDH. Daarnaast de Learning Community, mkb-werkgeversverenigingen, mkb-intermediairs en ondernemers en werknemers in het Zuid-Hollandse mkb. Ondernemers en werknemers in mkb-bedrijven in Zuid-Holland vormen de economische en maatschappelijke einddoelgroep.
- **Programmatische aanpak:** ondernemersvraagstukken en relevante ontwikkelingen worden verbonden aan bestaande kennis en praktijkervaring, vertaald naar bruikbare interventies en waar mogelijk toegepast in mkb-bedrijven. Ervaringen van ondernemers worden gebruikt om kennis te verrijken en communicatie aanpak verder te verbeteren.

- **Twee programmalijnen:** Regionale kennisinfrastructuur en Kennisadoptie – van kennis naar toepassing.
- **Beoogde programmaresultaten:** een sterker functionerende regionale kennisinfrastructuur, beter toegankelijke en toepasbare kennis, meer gebruik en toepassing van kennis in bedrijven en gezamenlijk leren van praktijkervaring.
- **Governance:** de Taskforce Human Capital is opdrachtgever en stelt jaarlijks via het jaarplan de inhoudelijke en (binnen de beschikbare resources) financiële kaders vast. Team Human Capital bepaalt binnen deze kaders, onder leiding van de kennis- en communicatieadviseur, de programmering en uitvoering. De Learning Community heeft een adviserende rol.
- **Programmering:** 2027 is het opbouw- en pilotjaar, met twee kennispilots in Q3 en Q4. Vanaf 2028 werkt het programma met vier kennisthema's per jaar: één nieuw thema per kwartaal.
- **Monitoring en bijsturing:** monitoring wordt gebruikt om te leren, bij te sturen en te verantwoorden. Resultaten en praktijkervaringen worden gebruikt om de uitvoering gedurende het jaar te verbeteren en jaarlijks te herijken.

De concrete kennisthema's, activiteiten, interventies, partnerinzet en communicatie-middelen worden niet voor de volledige programmaperiode vooraf vastgelegd. Team Human Capital bepaalt deze binnen de vastgestelde kaders op basis van ondernemersvragen, trends en ontwikkelingen, verwachte meerwaarde, kansrijkheid, beschikbare kennis en praktische uitvoerbaarheid.

De Taskforce wordt gevraagd om:

1. In te stemmen met de opgave, ambitie, doelgroepen en afbakening van *Samen leren, sneller innoveren*.
2. In te stemmen met de lerende werkwijze, waarbij Team Human Capital binnen de vastgestelde kaders ruimte heeft om op basis van monitoring, praktijkervaring en nieuwe ontwikkelingen de uitvoering bij te sturen.
3. Kennis te nemen van het voor 2027 beschikbare programmabudget van €115.000, bestaande uit €75.000 uit het werkbudget van de Human Capital Agenda en een eenmalige bijdrage van €40.000 vanuit het provinciale programma Breed MKB.
4. In te stemmen met een van de twee mogelijke uitvoeringsniveaus voor het programma:
    - Scenario A – Compact: €75.000 per jaar
    - Scenario B – Versterkt: €150.000 per jaar

Voor 2027 is €115.000 beschikbaar en vormt Scenario A daarmee het financieel gedekte uitvoeringsniveau. Uitvoering volgens Scenario B vraagt in 2027 om aanvullende financiering.

Voor de jaren na 2027 is de beschikbare financiële ruimte nog niet definitief. Deze is mede afhankelijk van de nieuwe provinciale bestuursperiode en het budget dat binnen de provincie wordt gealloceerd voor de Human Capital Agenda. De Taskforce stelt daarom jaarlijks via het jaarplan het beschikbare programmabudget en het daarbij passende uitvoeringsniveau vast. Team Human Capital blijft creatief en proactief op zoek gaan naar financiële middelen (van partners of Rijk) als enabler van een zo ambitieus en effectief mogelijke kennisomgeving.

De beschikbare personeelscapaciteit van circa 0,7–0,8 fte voor de Kennis- en Communicatie-adviseur valt buiten het werkbudget voor *Samen leren, sneller innoveren*.

7.2 Vervolg na besluitvorming

Na vaststelling van het programmaplan start de voorbereiding van het eerste uitvoeringsjaar. Team Human Capital vertaalt de door de Taskforce vastgestelde kaders naar de concrete programmering voor 2027.

In de eerste helft van 2027 ligt de nadruk op het activeren van de Learning Community, concretiseren van de samenwerking met partners, ophalen en duiden van ondernemersvraagstukken en voorbereiden van de eerste twee kennispilots. Daarbij wordt ook verder verkend via welke partners en kanalen ondernemers het beste kunnen worden bereikt en welke rol mkb-intermediairs daarin kunnen vervullen.

In Q3 en Q4 worden de eerste twee kennispilots uitgevoerd. De ervaringen worden gebruikt om de werkwijze te verbeteren en om de indicatoren en realistische streefwaarden voor bereik, gebruik en toepassing vanaf 2028 verder aan te scherpen. Gedurende het eerste jaar wordt daarnaast gevolgd of de beschikbare 0,7–0,8 fte voldoende is voor de programmaregie en waar aanvullende uitvoeringsondersteuning nodig is. Ook wordt op basis van de gekozen uitvoering bepaald welke digitale ondersteuning nodig en haalbaar is.

Vanaf 2028 werkt het programma met vier kennisthema's per jaar. De jaarlijkse evaluatie vormt input voor het volgende jaarplan, waarin programmering, beschikbare financiële ruimte en het passende uitvoeringsniveau worden samengebracht. De Taskforce stelt hiervoor jaarlijks de inhoudelijke en financiële kaders vast.

Zo blijft de strategische koers bestuurlijk geborgd, terwijl de uitvoering ruimte houdt om te leren, bij te sturen en aan te sluiten op actuele ondernemersvragen en ontwikkelingen.

Hoofdstuk 8. Bijlagen

Bijlage 1:

Overzicht RNIZ netwerken: Regionale netwerken voor innovatie Zuid-Holland

	Aanvrager	Project
1	Havenbedrijf Rotterdam	SmartPort
2	Clean Tech Delta Coöperatief U.A.	Clean Tech Delta
3	Innovation Quarter	Maritime Delta
4	HI Delta/Stichting Holland Instrumentation	Versterken en zichtbaarder maken van het innovatieve hightech cluster in Zuid-Holland
5	Stichting iTanks	iTanks Transitie voor Havenindustrieel Complex
6	PortXL Nethertlands BV	Match by PortXL
7	Stichting RHIA	Regionale Netwerken voor Innovatie Zuid-Holland
8	Stichting Nederland Maritiem Land	Nederlands Forum Smart Shipping SMASH
9	Stichting Medical Delta	Medical Delta 2.0 en doorontwikkeling
10	The Hague Security Delta	Cyber Security RNIZ
11	Stichting Drechtsteden Onderneemt	H2 Innovatietafel Netwerk Drechtsteden
12	Stichting Planet B.io	Protein Port
13	Deltalinqs	Deltalinqs Climate Program
14	Coöperatie Cirkelstad U.A.	Het Nieuwe Normaal, de provinciale standaard
15	Stichting Circulair West	Duurzaam Impact maken met Circulair West
16	BlueCity010 B.V.	Voedsel en Vezels Circulaire bedrijvigheid in Zuid-Holland
17	Stichting Green Village	Learning Community Biobased Bouwen
18	EICB	Stichting Projecten Binnenvaart
19	Coöperatieve Impaqt U.A.	QUST: Netwerkorg. voor de Quantum Semicon Technologie Sector
20	Stichting Noordzeeboerderij	Provincie Zuid-Holland: Centrum van de Europese zeewierindustrie
21	SpaceNed	SpaceNed Next Steps

De provincie Zuid-Holland vindt het belangrijk dat bedrijven, scholen en overheden samenwerken aan nieuwe ideeën en oplossingen. Zo zorgen we ervoor dat we kennis delen en verspreiden. En dat we ons voorbereiden op de toekomst. Daarom werken we onderwerpen als smart industry, cyber security, haven in transitie, life sciences & health en feeding the megacities. Werk je aan een netwerk dat dit soort vernieuwingen aanmoedigt? Dan kun je een aanvraag doen voor de subsidie Regionale netwerken voor innovatie Zuid-Holland (RNIZ).

Goed om te weten: Netwerken in de regio die vernieuwingen en ontwikkelingen aanmoedigen noemen we innovatieclusters. Dat zijn samenwerkingen tussen verschillende organisaties.

https://www.zuid-holland.nl/online-regelen/subsidies/subsidies/regionale-netwerken-o/

Bijlage 2:

Thema's en begrippen Human Capital

Onderstaande tabel geeft een overzicht van begrippen en thema's die relevant zijn voor *Samen leren, sneller innoveren*. De begrippen zijn geordend in vier brede categorieën: Leven Lang Ontwikkelen en sociale innovatie, arbeidsmarkt, technologische innovatie en bedrijfsvoering. De indeling is pragmatisch en gebaseerd op veelgebruikte begrippen en bestaande indelingen in het werkveld, waaronder die van Katapult, TNO en onderwijs- en beleidsorganisaties.

De categorieën zijn niet strikt afgebakend. Veel onderwerpen hangen met elkaar samen en kunnen vanuit meerdere invalshoeken worden benaderd. Zo raakt de toepassing van AI zowel technologische innovatie als vaardigheden, werkorganisatie en HRM. De tabel is daarom bedoeld als werkbare ordening van het inhoudelijke speelveld en biedt houvast bij het selecteren en programmeren van kennisthema's. De opgenomen begrippen zijn indicatief en niet uitputtend; gedurende de uitvoering kunnen nieuwe onderwerpen worden toegevoegd.

Leven Lang Ontwikkelen en sociale innovatie	Arbeidsmarkt	Technologische innovatie	Bedrijfsvoering
Motiveren medewerkers	Skills based arbeidsmarkt	AI	Leercultuur
Werkgeluk	Toekomstbestendige arbeidsmarkt	Robotisering	Inclusief ondernemen
Reflecteren	transities	AI en HRM	Platte organisatiestructuur
Experimenteren	Tekort sectoren	Digitalisering	Kansengelijkheid
Informeel leren	Ecosystemen	Datagedreven werken	Ontwikkelpaden
Kennis en ervaring	Publiek-Private samenwerking	Human Centric Technologie	Competentieprofielen
Praktijkleren	PPS-samenwerking	AI Agents	Beloning
Team effort	Modulair onderwijs	Mens-Robot samenwerking	Leermiddelen
Ontwikkeling	Arbeidsmarktbeleid	Werkplek innovaties	Management
Opleiden	Skills paspoort		Ketensamenwerking

Vaardigheden	Sectorale ontwikkelpaden		Deelnemen aan netwerken
Soft skills			Samenwerken met onderwijs
Leiderschap			Strategische personeelsplanning
Kennisdeling			Open hiring
Samenwerken			Generationeel HRM
Fouten durven maken			Leercultuurscan
co-creatie			Arbeidsproductiviteit
Growth mindset			Autonomie in werk
Dynamisch organiseren			Afwisseling in dagelijks werk
			Betekenisvol werk met duidelijk resultaat
			Uitdagend werk
			Gedeelde visie
			Ontwikkelkansen
			Beloning en waardering
			Inrichting van werkplek
			Wederzijds vertrouwen en respect
			Beschikbaarheid van rolmodel of mentor
			Aandacht voor diversiteit in team

Literatuur

Argyris, C., & Schön, D. A. (1978). *Organizational learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2024). *ICT, kennis en economie*. CBS – ICT, kennis en economie

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2025, 27 maart). *Arbeidsproductiviteit Nederlandse economie in 2024 opnieuw gedaald*. CBS – Arbeidsproductiviteit Nederlandse economie

Centraal Planbureau. (2024). *Macro Economische Verkenning 2025*. CPB – Macro Economische Verkenning 2025

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. DOI

Design Council. (2019). *The Double Diamond: A universally accepted depiction of the design process*. Design Council – The Double Diamond

Economic Board Zuid-Holland. (2025). *Human Capital Agenda 2025–2030*. Economic Board Zuid-Holland – Human Capital Agenda 2025–2030

Economic Board Zuid-Holland. (2026). *Actieplan Slimmer Werken Zuid-Holland*. Economic Board Zuid-Holland.

Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. John Wiley & Sons.

Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (2000). The dynamics of innovation: From National Systems and "Mode 2" to a Triple Helix of university–industry–government relations. *Research Policy*, 29(2), 109–123. DOI

European Commission. (2023). *Regional Innovation Scoreboard 2023*. Publications Office of the European Union. European Commission – Regional Innovation Scoreboard

Geuskens, G., Goudswaard, A., Van den Tooren, M., De Geit, E., & Kruizinga, A. (2026). *Regionale Human Capital Aanpak: Evaluatie van een ecosysteemaanpak gericht op het versnellen van innovatie adoptie en skills ontwikkeling in de ontwerp-, bouw-, en techniekssector* (TNO 2025 R12607). TNO. TNO – Regionale Human Capital Aanpak

Greenhalgh, T., Robert, G., Macfarlane, F., Bate, P., & Kyriakidou, O. (2004). Diffusion of innovations in service organizations: Systematic review and recommendations. *The Milbank Quarterly*, 82(4), 581–629. DOI

MKB-Nederland. (2024). *Standpunten en publicaties*. MKB-Nederland

Nesta. (2023). *Innovation methods and tools*. Nesta

Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: How Japanese*

companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.

OECD. (2023). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2023*. OECD Publishing. OECD – SME and Entrepreneurship Outlook 2023

OECD. (2024). *Productivity and innovation*. OECD – Productivity

Platform31. (2024, 12 december). *Werken aan vraaggerichte publieke dienstverlening aan het mkb*. Platform31 – Vraaggerichte publieke dienstverlening aan het mkb

Provincie Zuid-Holland. (2026, 23 juni). *MKB-Deal AI Werklab*. Provincie Zuid-Holland – MKB-Deal AI Werklab

Provincie Zuid-Holland. (2026). *Regionale netwerken voor innovatie Zuid-Holland (RNIZ)*. Provincie Zuid-Holland – RNIZ

Rathenau Instituut. (2024, 30 augustus). *Betekenisvolle kennis voor transities in de samenleving*. Rathenau Instituut – Kennis voor transities

Rogers, E. M. (2003). Diffusion of innovations (5th ed.). Free Press.

SEOR. (2025). *Evaluatie Human Capital Agenda 2.0 Zuid-Holland: Eindrapport*. Erasmus Universiteit Rotterdam. SEOR – Evaluatie Human Capital Agenda 2.0 Zuid-Holland

Sociaal-Economische Raad. (2024). *Leven lang ontwikkelen*. SER – Leven Lang Ontwikkelen

Sociaal-Economische Raad, & TNO. (2025). *Monitor leercultuur 2025: Ontwikkelingen in de leercultuur van werkend Nederland*. SER – Monitor Leercultuur 2025

Senge, P. M. (1990). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. Doubleday.

TNO. (2023, 18 december). *TNO-onderzoek: Informeel leren loont*. TNO – Informeel leren loont

TNO. (2025). Handboek LISO: *Lerend en innovatief samenwerken*. TNO. TNO – Handboek LISO

TNO. (z.d.). SMITZH: *De Smart Industry Hub van Zuid-Holland*. TNO – SMITZH

Wenger, E. (1998). *Communities of practice: Learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. DOI

Wenger-Trayner, E., & Wenger-Trayner, B. (2020). *Learning to make a difference: Value creation in social learning spaces*. Cambridge University Press.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland* (WRR-rapport nr. 90). Amsterdam University Press. WRR – Naar een lerende economie

World Economic Forum. (2025). *The Future of Jobs Report 2025*. World Economic Forum – Future of Jobs Report 2025