



Waarom een Stagepact?

Stages vervullen een onmisbare schakel tussen leren en doen. Het zijn de bruggen van opleiding naar de arbeidsmarkt voor zowel de studenten als voor pas afgestudeerden. Door de coronacrisis is een groot tekort aan stageplekken ontstaan. MboRijnland heeft aangegeven dit schooljaar 845 stagetekorten te hebben. Bij de Hogeschool Leiden zijn er momenteel nog geen grote stagetekorten, maar voorziet men wel knelpunten voor de toekomst. Het probleem stapelt doordat daar elke dag nieuwe studenten bijkomen; zonder maatregelen neemt dit aantal het komend jaar toe tot 3000. Daarnaast zijn er WO studenten waar een stage geen verplichting is, maar wel hun opstapje voor doorstroming naar de arbeidsmarkt. De urgentie is groot. Er dreigt een grote groep studenten studievertraging op te lopen en later af te studeren. Het risico bestaat ook dat een groep afhaakt en zonder startkwalificatie de arbeidsmarkt betreedt. Alle reden om als Economie071 de handen ineen te slaan en met elkaar de stageproblematiek aan te pakken.

Yvonne van Delft, wethouder Economie, gemeente Leiden

“Met het stagepact gaan we zorgen voor meer stages voor onze studenten in de Leidse regio. Ik ben blij dat het onderwijs, de ondernemers en de gemeenten uit de regio de handen nu ineen slaan om dit mogelijk te maken. Corona zorgt hierbij voor uitdagingen, maar ook voor kansen. Denk bijvoorbeeld aan stages bij de vaccinatiestraten in de zorg of beveiliging. Ook zorgen we ervoor dat op deze manier voldoende mensen worden opgeleid die we straks heel hard nodig hebben op de arbeidsmarkt.”

Inleiding en analyse

Voor studenten is de kennismaking met het beroep ‘in het echt’ van belang. Is de keuze voor dit beroep de juiste geweest? Wat moet ik nog leren om dit beroep goed te kunnen uitoefenen? De werkervaring is ook een goede voorbereiding op de arbeidsmarkt. Zeker voor beroepsopleidingen is afstuderen zonder praktijkervaring niet mogelijk. Ook WO studenten zoeken praktijkervaring voor hun verkenning van de arbeidsmarkt en het opbouwen van hun CV.

Voor werkgevers zijn stages ook belangrijk: zij zien de werknemers voor later. Sommige werkgevers houden bij welke stagiaires een goede indruk hebben achtergelaten en zien stages als een belangrijk werving- en selectiemiddel. Het is een investering maar ze kunnen ook werknemers ontlasten en het kan een besparing zijn op de kosten voor werving en selectie. Door te investeren in stagiaires voorkom je ook dat talenvolle jongeren elders, wellicht buiten de regio, hun heil zoeken. Stagiaires leveren met hun frisse blik en jonge leeftijd ook een bijdrage aan het bedrijf, mits goed begeleid en met duidelijke

stageopdrachten. En, zeggen veel werkgevers, deze jongeren voegen ook wat extra plezier aan je organisatie. “Het is ook gewoon leuk’, aldus werkgevers.

Nico Tates, voorzitter Ondernemend Leiden

“Voor jongeren in opleiding zijn stages essentieel om de praktijk te doorgronden en hen enthousiast te maken voor hun werkende toekomst. Voor ondernemers is het van belang om jonge mensen bij te laten dragen aan hun werknemersvraag. Jonge werknemers zijn ook waardevolle assets voor bedrijven. In deze moeilijke corona tijd is het Stagepact een uitstekende match voor jongeren en ondernemers.”

Voor opleidingen bieden stages de mogelijkheid tot reflectie: sluit de opleiding nog aan bij de ontwikkelingen en vragen van het beroep waarvoor iemand opgeleid wordt? En uiteraard zijn voor MBO en HBO-opleidingen de stages een essentieel onderdeel van het curriculum. Zonder stage geen opleiding.

Voor de regio en overheden die verantwoordelijk zijn voor de regionale arbeidsmarkt zijn stages eveneens onmisbaar. Kennisontwikkeling is een belangrijke motor voor een bloeiende regionale economie. Zonder kennis geen duurzame werkgelegenheid en innovatie in de regio.

Aansluiting onderwijs- en arbeidsmarkt in ontwikkeling

Voor de coronacrisis is in opdracht van Economie071 het rapport Arbeidsmarkt QuickScan 2018 opgesteld door bureau Blaauwberg. Naar aanleiding van dit rapport is een Human Capital Agenda vastgesteld. Deze geeft prioriteit aan: het investeren in een skill-based arbeidsmarkt zodat een Leven Lang Ontwikkelen (LLO) normaal wordt en de duurzame inzetbaarheid van burgers verbetert. Intensieve samenwerking tussen werkgevers en onderwijsinstellingen staat ook in deze agenda centraal. Het hybride leren, een leeromgeving waar de reële praktijk uitgangspunt is, is ook in de Leidse regio omarmd als het concept voor de toekomst. Met betrekking tot LLO en hybride leren zijn de afgelopen jaren veel innovatieve projecten gestart zoals o.a. Open Innovatie Lab, Talent op Maat, LLokaal, Centrum voor Innovatief Vakmanschap Welzijn en Zorg, de samenwerking van MboRijnland met Van der Valk en Kite en de samenwerking van Hogeschool Leiden met partners op het Bio Science Park in het celkweeklaboratorium. Het bedrijfsleven, de HorecaGroep Leiden en de Brasserie Groep, heeft het initiatief genomen tot de HGL Academy waar koks opgeleid worden in de praktijk. Specifiek op MBO 1 en 2 niveau heeft Studio Moio een veelbelovende innovatieve aanpak met werkgevers ontwikkeld. En gemeenten geven met initiatieven als Stage Nieuwe Stijl en de Trainee pool Young Professionals de WO- en HBO-afgestudeerden een duwtje in de rug. Ongetwijfeld zijn er nog veel meer good-practices die in dit onderzoek niet genoemd zijn. De conclusie is duidelijk: samenwerking tussen onderwijsinstellingen en werkgevers is als concept voor de toekomst omarmd en de eerste praktijkervaringen zijn een feit.

Analyse stageprobleem op hoofdlijnen

Stage tekorten en aantallen

Elk jaar moeten 15.000 studenten van MboRijnland en de Hogeschool Leiden stagelopen. Door corona zijn veel stages stopgezet. Er zijn op dit moment zo'n 1000 stagetekorten voor opleidingen waar een stage verplicht is. Het is op dit moment voor de huidige en nieuwe studenten niet eenvoudig om een stageplek te bemachtigen. Door social distancing is er minder plek op de werkvloer. In bijvoorbeeld de laboratoria is nog maar plaats voor een derde van het personeel. Door het sluiten van de instellingen en bedrijven is een stage bieden in veel sectoren zelfs onmogelijk. Horeca-studenten kunnen uiteraard geen stagelopen bij gesloten horecaondernemingen. Bij organisaties waar het werk wel gewoon doorgaat werken veel mensen thuis. Het online begeleiden van studenten vraagt een andere aanpak dan het begeleiden op kantoor. De grootste tekorten bij het MBO zijn bij Welzijn, ICT, Juridisch Administratief, Horeca, Assisterende gezondheidszorg, Retail en Servicemedewerker.

Ricardo Winter, lid CVB, mboRijnland

“Met stagepact071 is er sprake van een duurzame investering in de studenten van mboRijnland, echt de moeite waard!”

In het HBO bestaan nog geen grote tekorten, maar worden wel knelpunten gesignaleerd in Gezondheidszorg, Onderwijs en Techniek. Gezien de aard, omvang en urgentie vraagt het stagetekort om een intensieve aanpak om op korte termijn stages te organiseren. Anders is studievertraging onherroepelijk het gevolg. Met name de stagetekorten in de Zorg en ICT gaan straks knellen. Uit onderzoek van het UWV blijkt dat tekorten verwacht worden in de Zorg, Metaal en Electrotechniek en Techniek¹. In 2021 groeit landelijk ook de vraag bij Openbaar Bestuur en Informatie en Communicatie².

Verbeter de match

De coronacrisis maakt duidelijk dat de structurele samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs beter moet. Er is contact, samenwerking en innovatie. Maar deze is nu incidenteel (bij sommige opleidingen), te veel afhankelijk van personen en daarmee kwetsbaar. Er is ook geen onderliggende infrastructuur om vragers en aanbieders systematisch met elkaar te verbinden. Om zowel op korte termijn meer stageplaatsen te creëren en op lange termijn de stagemarkt te verbeteren is de uitdaging, aldus respondenten, om de juiste match te vinden. Het vinden van een stage verschilt per opleiding. Voor veel opleidingen met een sterke praktijkcomponent (PABO, zorg-opleidingen) is sprake van regulier overleg. Sommige opleidingen hebben contracten met koepelorganisaties en daardoor zijn de stages geregeld. Bij andere opleidingen is het zoeken van een stage primair gezien een verantwoordelijkheid van de betrokken studenten: het vinden van een stageplek moet de student zelf doen. Er is dan wel ondersteuning maar de verschillen zijn groot. Sommige opleidingen hebben stagecoördinatoren die actief bemiddelen maar bij andere opleidingen is dat niet of nauwelijks het geval. In die gevallen zijn er ook weinig contacten tussen werkgevers en opleidingen. Algemene informatie gericht op werkgevers over stagemogelijkheden en de eisen die aan de

¹ Zie onder meer spanningsindicator UWV

² UWV Arbeidsmarktprognose 2021

stage gesteld worden is er niet of is moeilijk te vinden. Bedrijfsleven en kennisinstellingen geven tijdens de interviews aan wel structureel meer informatie te willen uitwisselen over de stage-eisen van de opleiding en de stagekansen in bedrijven. Kortom, op de lange termijn zijn vier aandachtspunten relevant: (1) het bouwen van een stagenetwerk tussen bedrijfsterreinen, bedrijven en opleidingen waarmee regelmatig activiteiten worden georganiseerd, (2) het organiseren van structurele samenwerking/partnerschappen tussen bedrijven en opleidingen, (3) het verbeteren van de informatie voor werkgevers over stages en voor opleidingen en studenten over het stageaanbod en (4) het delen van good practices binnen het onderwijs; hoe organiseer je bijvoorbeeld een succesvolle online stagebeurs?

Jacco Knappe, wethouder Economie, gemeente Katwijk

“Een goede stageplek is essentieel voor een goede overstap naar de arbeidsmarkt. Iedere student verdient een goede plek, maar door de uitbraak van Covid-19 zijn er, zeker in bepaalde sectoren, grote tekorten. Gemeente Katwijk gaat graag samen met andere (regionale) partners aan de slag om meer stageplekken te creëren. Om een passende lokale invulling te geven van het Stagepact zijn vooral onze lokale scholen en het bedrijfsleven van onschatbare waarde”.

Een DOE-plan

Gezien de urgentie moet op korte termijn een fors aantal stageplaatsen gerealiseerd worden. Zonder een extra investering zullen grote groepen studenten langs de kant blijven staan. De aanbeveling is daarom dat partijen afspreken om voor het komend jaar tenminste 1000 stageplaatsen te realiseren. Tegelijkertijd wordt aanbevolen dat partijen afspreken gerichte maatregelen te nemen om de stagemarkt op langere termijn te verbeteren door onder meer de bouw van een netwerk van bedrijven en opleidingen. Kortom het Stagepact wil het DOE-plan zijn gericht op resultaat op de korte en lange termijn.

Op korte termijn is het belangrijk om werkgevers en onderwijsinstellingen te faciliteren om samen outside the box te denken om in de anderhalve meter samenleving toch stages te bieden zodat studenten van het MBO en HBO kunnen afstuderen en WO-studenten praktijkervaring kunnen opdoen. Het is een wens van de Universiteit Leiden om hierbij oud studenten een rol te geven als ambassadeur en makelaar.

Op de lange termijn is het belangrijk om verder te bouwen aan nog meer samenwerking tussen kennisinstellingen en bedrijfsleven. Ontwikkel een visie en een structureel partnerprogramma. Zo worden ook de good-practices die er zijn geborgd. Begin met die sectoren waar de vraag naar arbeid groot is of waar het bedrijfsleven in de regio die intensivering in de samenwerking graag wil.

Het DOE-plan en de acties moeten passen bij de situatie in de Leidse regio en Katwijk en de verschillende opleidingen/bedrijvigheid. Geen ‘one size fits all’, zoals een respondent dringend meldde, maar gebaseerd op de verschillen in de regio, gebruik makend van de lokale kracht en initiatieven en rekening houdend met de verschillende vraag vanuit de opleidingen. De mogelijkheden voor stages in het Bio Science Park zijn anders dan die van de bedrijventerreinen in Katwijk of Zoeterwoude. De stagevraag en eisen van een PABO student zijn anders dan die van een ICT student. De werkervaringsvraag en eisen van een WO student zijn weer anders dan die van een MBO student.

Korte termijn

Opllossen stage-tekort door corona

Het DOE-plan richt zich in eerste instantie op het oplossen van het stagetekort door de coronacrisis.

Tijdens de interviews zijn de volgende acties genoemd en zelfs, in het geval van de 50 MBO stageplekken bij de corona vaccinatiestraten van de GGD, al in gang gezet: (1) praktijkplekken organiseren bij werkgevers die het door corona juist druk hebben zoals bij de vaccinatiestraten en supermarkten, (2) online inspiratiesessies voor en door werkgevers, opleidingen en studenten om ervaringen te delen, (3) een online stagebeurs waar werkgevers en studenten elkaar ontmoeten, (4) een online werkervaringsbeurs voor WO-stages bij de Universiteit Leiden en (5) successen uitwisselen zodat oplossingen in de regio snel gekopieerd kunnen worden. Goed voorbeeld van de behoefte aan uitwisselen van successen is de drukte bij de noodopvang op de basisscholen. In Voorschoten was men tijdens dit onderzoek dringend op zoek naar oplossingen en werden de eerste gesprekken gevoerd met de buitenschoolse opvang organisaties, in Leiden werd op hetzelfde moment door basisscholen gestart met een samenwerking met studenten van MboRijnland. De ontwikkelingen en acties gaan snel. Het is belangrijk om daarom de successen snel te delen en het wiel niet steeds opnieuw uit te vinden.

MboRijnland werkt intensief samen met de Samenwerkingsorganisatie Beroepsonderwijs Bedrijfsleven (SBB). De SBB adviseert dringend om bij alle creativiteit goed in de gaten te houden dat de alternatieve stages ook te certificeren zijn. Bij twijfel is overleg met de MBO-raad aan de orde. Voor deze problematiek heeft de MBO-raad ook een servicedocument opgesteld. Tot slot benadrukten verschillende respondenten dat extra aandacht voor MBO 1 en 2 niveau nodig is. Onderzocht moet worden of het mogelijk is om extra jobcoaching te organiseren voor deze doelgroepen bij de werkgevers.

Paul de Bruijn, wethouder Economie, Gemeente Voorschoten

“Het is zeer moeilijk voor jongeren een passende stage te vinden. Dat was al eerder zo, maar tijdens Corona nog veel meer. Maar juist een kwalitatieve stage brengt meerwaarde in een opleiding. Het zorgt voor de praktische ervaring waardoor onze jongeren meer perspectief hebben in hun post-corona carrière. Juist nu moeten we een brug slaan tussen onderwijs en ondernemers en jongeren de stage laten vinden die hen helpt in hun werkende leven, onze maatschappij. Dat doen we met het stagepact.”

Tijdens de interviews zijn voor het Leiden Bio Science Park een aantal snel te realiseren ideeën genoemd zoals³: (1) de stages te vermelden op en/of te koppelen met de vacaturebank van het LBSP of wellicht een stagebank naast de vacaturebank, (2) stage onderdeel te maken van het HR overleg op het LBSP en (3) dit overleg nu ook in te zetten om extra urgentie onder de aandacht te brengen en (4) onderzoeken of het wenselijk is om de kennisinstellingen, incidenteel, aan te laten sluiten bij het HR overleg.

Het werkgeversservicepunt Holland Rijnland wil graag in overleg om te onderzoeken welke rol zij kunnen spelen bij de uitvoering van het Stagepact071. Een concreet idee is

³ Deze voorstellen zijn gedaan door de ondernemersvereniging Bio Science Park

bijvoorbeeld dat zij de stagiaires voorbereiden op de sollicitatiegesprekken met werkgevers. Eventueel kunnen zij vervolgens werkgevers in hun netwerk benaderen voor een stageplek voor een specifieke stagiaire. Over de precieze invulling van hun rol willen ze graag in gesprek.

Lange termijn

Stagenetwerk van bedrijfsterreinen, werkgevers en opleidingen

Respondenten van ondernemersverenigingen en gemeenten⁴ hebben aangeboden om de verbinding te leggen tussen verschillende bedrijfsterreinen en opleidingen. Zo zouden de opleidingen bijvoorbeeld jaarlijks voorlichting kunnen geven op de bedrijfsterreinen en geven geïnteresseerde werkgevers jaarlijks voorlichting aan studenten over hun bedrijf en stagemogelijkheden. Jaarlijks zou ook, na de voorlichting op de bedrijfsterreinen, een regionale stagebeurs georganiseerd kunnen worden.

Partnerschappen

Door het aangaan van een partnerschap krijgt de samenwerking tussen onderwijsinstellingen en werkgevers structureel vorm waarmee bedrijven en opleidingen samen investeren in een hoog niveau van kennisontwikkeling en vakmanschap. Zij ontwikkelen samen een visie op samenwerken; waarom is het van belang en wat levert het op? Welke opdrachten en stagemogelijkheden hebben de werkgevers. Wat willen de bedrijven toevoegen aan de onderwijspraktijk? Ook de communicatie naar potentiële nieuwe partners is belangrijk: hoe kunnen we partners worden, wat verwachten we van elkaar en ook hier weer, wat levert het op voor de werkgever, de onderwijsinstelling en de student?

Joeri van den Steenhoven, lid CvB, Hogeschool Leiden

“Al onze studenten lopen stage, de meesten zelfs meerdere keren tijdens hun opleiding. Voor ons is het daarom van groot belang om voldoende kwalitatief goede stageplekken te vinden. Voor werkgevers is het vaak een eerste kennismaking met nieuw talent. Dat gaat vaak goed, maar zeker nu werken we in het Stagepact 071 graag samen om het in de Leidse regio nog makkelijker te maken voor studenten en werkgevers elkaar te vinden.”

Tijdens de interviews zijn aantal voorbeelden genoemd: (1) verdiepen van de relatie tussen onderwijs en bedrijven op het Leiden Bio Science Park. Dat kan door intensiveren van na- en bijscholingscursussen vanuit Hogeschool Leiden en MboRijnland en door stimuleren van stages/afstuderen of nog actievere onderwijsvormen op de werkvloer. Of doordat bedrijven en instellingen mee-investeren in hoogwaardige laboratoria en instrumentaria op scholen. Een goed voorbeeld hiervan is het celkweeklaboratorium voor de hypermoderne Regeneratieve Geneeskunde⁵.

⁴ Katwijk en Zoeterwoude hebben aangeboden de verbinding te willen leggen. Katwijk noemt hier ook de sectorale koepels als Stichting Greenport en Flora Holland. Zoeterwoude heeft zelfs al een oproep gedaan in de Nieuwsbrief van het bedrijventerrein Grote Polder. Ook Ondernemend Leiden, Werkgeversorganisatie Kust, Duin en Bollen, VNONCW en OVBSCP hebben toegezegd een rol te willen vervullen.

⁵ Dit verzoek is gedaan door Hogeschool Leiden

(2) omdat de opleiding Juridisch/Administratief zo afhankelijk is van de overheidswerkgevers in de regio zouden gemeenten⁶, UWV en de Belastingdienst een partnerschap aan kunnen gaan met deze Mbo-opleiding, (3) Het programma Leiden Kennisstad heeft vooral verbinding met het HBO en WO. Zij zouden graag de samenwerking met MboRijnland willen opstarten. Dat kan goed rondom het grote evenement Leiden European City of Science in 2022 en (4) hebben een aantal respondenten gevraagd⁷ om het aangaan van partnerschappen met een aantal grote bedrijven om stages op VMBO, MBO 1 en 2 niveau te organiseren. Goed voorbeeld is de relatie tussen het vakcollege Rijnland (VMBO) in Katwijk en het Parkmanagement Katwijk. Die werken nauw samen om vmbo-leerlingen te interesseren voor de techniek. Dat kan breder opgepakt worden. In Leiden heeft Studio Moio een aantal innovatieve aanpakken met werkgevers georganiseerd met PRO, VSO en MBO-entree leerlingen.

Tot slot uiten de universiteit en de werkgevers de wens om bij al deze activiteiten (oud) studenten en werkgevers een ambassadeursrol te geven. Zij kunnen dan én werkgevers stimuleren stageplekken te bieden én voorlichting geven aan studenten die een stageplek zoeken.

Buiten de Leidse regio bestaan inspirerende voorbeelden van partnerschappen. Één daarvan is bijvoorbeeld het partnerprogramma van de ICT-opleiding van de Hogeschool Utrecht. Zij hebben een vast netwerk van bedrijven. Met hen wordt jaarlijks afgesproken hoe zij mee-investeren in het onderwijs door bijvoorbeeld les te geven en opdrachten bij studenten neer te leggen en hen te begeleiden. Jaarlijks wordt de samenwerking ook geëvalueerd. Ook studenten evalueren de stageplaats.

Betere informatie

Veel respondenten uit het bedrijfsleven hebben behoefte aan meer informatie; welke opleidingen zijn er in Leiden, wat voor stages hebben de studenten nodig en wat moeten zij leren? Bij wie kunnen zij aankloppen om een stageplek aan te bieden? Ook willen veel bedrijven graag aan studenten voorlichting geven over hun bedrijf en sector. De volgende acties zijn hiervoor nodig: (1) aanjagen intern overleg bij de kennisinstellingen om de problematiek te bespreken, (2) de interne organisatie van kennisinstellingen verbeteren waar de informatie naar werkgevers beter kan; werkgevers geven aan dat het prettig is als alle opleidingen een stagecoördinator hebben en relevante info voor werkgevers, bijvoorbeeld over de eisen van stages om de kwaliteit te waarborgen en hoe/waar je als werkgever te melden, op de website staat. Ook kan gevraagd worden aan grote bedrijven om ook een contactpersoon voor stage te organiseren, dat maakt het voor de studenten en kennisinstellingen weer makkelijker om hun verzoek om een stage te melden (3) studenten faciliteren zodat zij de werkgever goed kunnen vertellen wat zij kunnen en nog moeten leren. Een goed voorbeeld is de menukaart bij sommigen MBO-opleidingen. Ook het werkgeversservicepunt Holland Rijnland wil hier een rol in vervullen, en (4) een regionale website met doorverwijzingslinks naar lokale stage-pagina's op de website van alle opleidingen en stagevacatures op de websites van werkgevers. Ook moet er de mogelijkheid zijn voor werkgevers om stageplekken aan te bieden. De regionale website wordt daardoor een stageplatform voor werkgevers, opleidingen en studenten.

⁶ Leiden, Katwijk en Zoeterwoude willen hier gesprek over aangaan. Ook Oegstgeest heeft het belang van stagiaires voor de gemeentelijke organisatie benadrukt.

⁷ Onder andere MboRijnland en de gemeente Leiden.

Willem Joosten, wethouder Economie, gemeente Leiderdorp

“Het stagepact is een initiatief waarbij het mes aan twee kanten snijdt: aan de ene kant worden studenten geholpen aan een mooie stageplek. En aan de andere kant profiteren ook ondernemers van het stagepact. Zij krijgen namelijk de kans om enthousiaste, jonge mensen aan zich te binden. En dat is voor een bedrijf van enorme waarde.”

Tot slot

Impact over de grenzen van de Leidse regio en Katwijk heen

De kennisinstellingen werken voor een grotere regio dan de Leidse regio en Katwijk. Gouda, Delft, Amsterdam en Den Haag; het is allemaal vlakbij. Studenten die studeren in de Leidse regio kunnen stagelopen buiten de regio en studenten die wonen en studeren buiten de regio komen weer voor specifieke stages naar Leiden. Het Stagepact heeft dus impact over de grenzen van de Leidse regio en Katwijk heen. Het is van belang om af te stemmen met aanpakken in de aangrenzende regio's zoals Holland Rijnland.

Mogelijke uitvoeringsmodellen

In sommige regio's zoals in Midden-Gelderland/Arnhem is gekozen voor de inzet van een aantal extra stagejagers. Deze halen stages op en verbinden de werkgevers met de opleidingen.

In andere regio's zoals in Groot-Amsterdam/Amsterdam is gekozen voor de inzet van private bemiddelaars. Uitzendbureaus contacteren hun klanten en vragen en faciliteren hen om extra stages te realiseren.

De Leidse regiovariant combineert, met een meerjarenprogramma, de korte en de lange termijn. Zo dienen de extra aandacht en inspanningen die voor de korte termijn acties gedaan worden tevens als een aanjager voor de langere termijn ontwikkelingen.

Colofon



Februari 2021

Hanne Overbeek
Ivo Kuijpers

hanneoverbeek@doen.nl

Infografic Stagepact071
The Goodplace, Utrecht