

# Netwerken arbeidsmarkt Rotterdam

*VERGELIJKENDE CASESTUDY NAAR DE  
NETWERKEN VAN WERK, INKOMEN EN SCHOLING  
BINNEN DE SECTOREN HAVEN & ZORG*

Rateb Abawi



# Netwerken arbeidsmarkt Rotterdam

## *VERGELIJKENDE CASESTUDY NAAR DE NETWERKEN VAN WERK, INKOMEN EN SCHOLING BINNEN DE SECTOREN HAVEN & ZORG*

**Auteur: A.R. Abawi**

Scriptie Bestuurskunde  
Master Beleid en Politiek  
Erasmus Universiteit Rotterdam  
2010-2011

Begeleider EUR: Dr. H.J.M. Fenger  
Begeleider SoZaWe: Drs. M.R. van Kooij  
Tweede lezer: Prof. dr. C.W.A.M. van Paridon

08-11-2011



# Voorwoord

Deze scriptie is de afsluiting van mijn masterstudie Bestuurskunde (Beleid en Politiek) aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Vanwege mijn interesse in strategische en arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken heb ik dit onderzoek met veel plezier binnen de gemeente Rotterdam uitgevoerd. Wat ik heb gemerkt is dat het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam immens groot en complex is. Dit onderzoek heeft mijn kennis van de Rotterdamse arbeidsmarkt en de netwerken hieromheen vergroot.

In de beginfase vond ik het lastig om de netwerken helder op mijn netvlies te krijgen. Gaandeweg het onderzoek is het mij toch gelukt om mijn onderzoek dusdanig af te bakenen dat ik de netwerken binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg in kaart heb gebracht en met elkaar heb kunnen vergelijken. Nu dit onderzoek is afgerond, kan ik stellen dat mijn interesse in de arbeidsmarkt, vraagstukken, de netwerken, de percepties, strategieën, complexe besluitvormingsprocessen en de interactie tussen de verschillende actoren binnen het netwerk alleen maar is gegroeid.

Bij deze wil ik graag mijn begeleider Menno Fenger hartelijk bedanken voor de tijd die hij heeft gestoken in de goede begeleiding. De feedback en sturing van Menno heeft mij op weg geholpen bij het schrijven van deze scriptie. Daarnaast wil ik mijn praktijkbegeleider Maarten van Kooij en teamchef Remco Kerkhoff van SoZaWe Rotterdam bedanken. Maarten en Remco hebben het voor mij mogelijk gemaakt om dit onderzoek binnen SoZaWe Rotterdam uit te kunnen voeren. Maarten heeft veel tijd voor mij vrij gemaakt in de begeleiding en de introductie binnen de gemeente Rotterdam. Het vertrouwen dat deze twee personen gedurende het onderzoek in mij hadden, heeft mij veel goed gedaan. Ook de overige collega's binnen SoZaWe Rotterdam wil ik bedanken voor hun kritische feedback en behulpzaamheid. Overigens wil ik alle respondenten van dit onderzoek bedanken voor hun medewerking; zonder deze personen had ik dit onderzoek niet tot uitvoering kunnen brengen. Tevens wil ik mijn vriendin Linda Hulspas bedanken voor het feit dat zij gedurende dit proces altijd voor mij klaar stond. Tenslotte wil ik mijn ouders, familie en vrienden bedanken voor de motivatie die zij mij gaven.

Ik wens u veel plezier met het lezen van deze afstudeerscriptie.

Rateb Abawi

Rotterdam, november 2011

# Samenvatting

Het arbeidsmarktbeleid is een belangrijke thema in Nederland. De aanleiding van dit onderzoek is de gevolgen van de slechte aansluiting van vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt. De gemeente Rotterdam voelt de urgentie om meer evenwicht op de arbeidsmarkt van stad en regio te krijgen. Door te investeren in onderwijs en talentontwikkeling wil de gemeente Rotterdam werken aan een evenwichtigere arbeidsmarkt. Nu de werkloosheid ook nog eens oploopt, is het van belang dat banen en kandidaten (werkzoekenden) effectief gematcht worden. Om dit probleem op de arbeidsmarkt aan te pakken, dienen verschillende private en publieke actoren met elkaar samen te werken. Voorbeelden van belangrijke actoren die invloed kunnen uitoefenen op de problematiek rondom de aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn werkgevers, gemeenten en scholingsinstellingen, ook wel de drie O's – *ondernemingen, onderwijs en overheid* – genoemd. In dit onderzoek wordt naar dit netwerk gerefereerd als het netwerk van werk, inkomen en scholing.

Het maatschappelijke doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het beter functioneren van het mechanisme van vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Dit onderzoek richt zich op het niet-aansluiten van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het functioneren van de netwerken werk, inkomen en scholing die erop gericht zijn om deze mismatch tegen te gaan. Door een vergelijking tussen deze netwerken in de sectoren *Haven en Industrieel Complex* en *Medisch en Zorg* te maken en door inzicht te krijgen in het functioneren van deze netwerken middels een netwerkanalyse, worden de verschillen binnen deze netwerken in kaart gebracht om zo te kunnen verklaren in hoeverre de netwerken in staat zijn om het verschil tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te vangen.

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de samenwerking binnen de netwerken van werk, inkomen en scholing tussen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg, als het gaat om het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt en wat is het effect hiervan?*

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van verschillende theoretische inzichten ter beantwoording van deze hoofdvraag. De theorie van netwerkbenadering wordt ingezet als een instrument om de netwerken van werk, inkomen en scholing in Rotterdam te analyseren. Het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM) is in dit onderzoek relevant, omdat dit model inzichten verschaft in de verschillende transitie op de arbeidsmarkt. Dit geldt ook voor de Human Capital-theorie van Gary Becker en de theorie van keuzegedrag van Ajzen. De Human Capital-theorie voorspelt bijvoorbeeld dat de voorkeur van de werkgevers meer naar bedrijfs specifieke opleidingen uitgaat dan naar algemene opleidingen. In dit onderzoek is deze kennis belangrijk, omdat de samenwerking tussen werkgevers en onderwijsinstellingen geanalyseerd wordt. De theorie rondom keuzegedrag laat zien waarop leerlingen hun studiekeuze baseren. De theorie van Edzes wordt tenslotte gebruikt om het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsmarktstrategieën van de gemeente Rotterdam te analyseren. Deze theorieën zijn uiteindelijk verder uitgewerkt tot een conceptueel model voor dit onderzoek (figuur 2.2).

Als onderzoeksstrategie is besloten om een *vergelijkende casestudy* uit te voeren, omdat verschillende cases in onderlinge vergelijking bestudeerd worden. In dit onderzoek worden de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg met elkaar vergeleken. De methoden interview en deskresearch zijn in dit onderzoek gebruikt om de centrale vraagstellingen te kunnen beantwoorden.

De empirische resultaten zijn aan de hand van de eerder genoemde theorieën geanalyseerd. Het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam is zeer complex, omdat verschillende actoren met verschillende belangen en probleempercepties binnen het netwerk met elkaar moeten samenwerken. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR de belangrijkste actoren. Bij de sector Medisch en Zorg zijn dat SRZ, ConForte en het Platform Zorg. Een groot verschil tussen deze twee sectoren is dat binnen de sector Haven en

Industrieel Complex de gemeente Rotterdam niet direct betrokken is, terwijl bij de sector Medisch en Zorg de gemeente Rotterdam binnen het Platform Zorg wel deelneemt in het besluitvormingsproces van het arbeidsmarktbeleid van de betreffende sector. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex is KMR de verantwoordelijke actor om de samenwerking binnen het netwerk te coördineren en te faciliteren. De betrokken actoren (onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam) hebben aangegeven dat KMR weinig draagvlak heeft. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat KMR niet functioneert zoals het behoort te functioneren. De betrokken actoren binnen het netwerk hebben allemaal hun eigen percepties van het probleem. Een belangrijke overeenkomst in perceptie is dat alle betrokken actoren een mismatch op de arbeidsmarkt erkennen. De tweede belangrijke overeenkomst is dat alle betrokken actoren hebben aangegeven dat de problemen op de arbeidsmarkt opgelost kunnen worden wanneer iedereen met elkaar blijft samenwerken. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing is sprake van wederzijdse afhankelijkheid onder de betrokken actoren, omdat de middelen onder de actoren verdeeld zijn. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg functioneert het Platform Zorg als een onafhankelijke locatie waar problemen uitgesproken kunnen worden, omdat werkgevers, de gemeente en onderwijsinstellingen aan het gesprek deelnemen. Een dergelijk onafhankelijke platform binnen de sector Haven en Industrieel Complex ontbreekt. Met behulp van de netwerkanalyse zijn de interactiepatronen, de regels die binnen het netwerk gelden en de strategieën die de actoren binnen het netwerk hanteren geanalyseerd. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing komen voornamelijk informele regels in de vorm van arenaregels en interactieregels voor. Het verschil tussen de beide sectoren is de manier waarop zij omgaan met interactieregels. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg is de interactie aan de hand van interactieregels veel beter vormgegeven, waardoor minder actoren bij het besluitvormingsproces betrokken zijn. De betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing werken allemaal vanuit een coöperatieve strategie met elkaar samen. De gemeente Rotterdam hanteert binnen het netwerk duidelijk meer de *'facilitating'* strategie. Wanneer de samenwerking minder goed verloopt, kiezen sommige actoren voor de *'avoidance'* en *'go-alone'* strategie. De verschillende diensten binnen de gemeente Rotterdam hanteren verschillende arbeidsmarktstrategieën. Dit is niet heel verrassend, echter ontbreekt er binnen het netwerk van de gemeente een leidend persoon die met mandaat het beleid tot uitvoering kan brengen. Tevens houden de betrokken diensten zich niet aan de afspraken die zij onderling maken. De coördinatie omtrent het arbeidsmarktbeleid binnen de gemeente Rotterdam ontbreekt. De diensten functioneren als aparte organisaties, terwijl ze door samen te werken meer kunnen bereiken. De mismatch binnen de beide sectoren is kwalitatief en kwantitatief van aard. Hiermee wordt bedoeld dat het aanbod van afgestudeerde studenten lager is dan de vraag van de bedrijven. Daarnaast hebben de afgestudeerde studenten een lager opleidingsniveau dan dat er gevraagd wordt. Het lage aanbod is tevens een oorzaak van het te hoge VSV-percentages bij de Rotterdamse onderwijsinstellingen. Hiermee staat het succes van de Rotterdamse onderwijsinstellingen ter discussie. Geconcludeerd kan worden dat het regisseren van de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing bij het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt zeer complex is. De sector Medisch en Zorg is in een verder stadium om het netwerk binnen deze sector beter te laten functioneren. Het netwerk binnen de sector Haven en Industrieel Complex functioneert vergeleken met het netwerk van de sector Medisch en Zorg nog niet optimaal.

Op basis van dit onderzoek naar de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd.

1. Een belangrijke aanbeveling is dat de gemeente Rotterdam een kerngroep met mandaat ontwikkelt die de Rotterdamse arbeidsmarkt goed kent, zodat deze kerngroep arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken kan oppakken.
2. Een tweede aanbeveling voor de gemeente Rotterdam heeft te maken met effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking binnen de gemeente. De werkgeversbenadering van de gemeente Rotterdam is in het praktijk niet efficiënt.

3. De gemeente Rotterdam wordt aanbevolen om duidelijk richting de sector Haven en Industrieel Complex te communiceren over de rol en de doelstellingen van de gemeente binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing.
4. Aan de wethouders van de gemeente Rotterdam wordt aanbevolen om onderling afspraken te maken over de communicatie en interactie met de werkgevers.
5. Om de samenwerking binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex te verbeteren, wordt aanbevolen om vanuit de betreffende sector een meer open houding aan te nemen richting de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam en op deze manier het netwerk gezamenlijk vorm te geven.
6. Een vervolgaanbeveling op dit punt is om binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex belangrijke afspraken in een convenant vast te leggen.
7. Aan de onderzoekers (Calibris, gemeente Rotterdam en UWV WERKbedrijf) binnen de sector Medisch en Zorg wordt aanbevolen om de mismatch op de arbeidsmarkt beter te rapporteren. Een samenwerking tussen deze actoren kan ervoor zorgen dat de mismatch op de arbeidsmarkt duidelijk uit verschillende perspectieven aangetoond kan worden.
8. Aan de werkgevers wordt aanbevolen om de prognoses en de onderzoeken omtrent de mismatch op de arbeidsmarkt serieus te bestuderen en deze prognoses te gebruiken als input bij het formuleren van HR-beleid.
9. De onderwijsinstellingen dienen de VSV percentages terug te dringen, door de leerlingen in hun loopbaan beter te begeleiden.
10. Een vervolgonderzoek is de laatste aanbeveling. Wanneer dit onderzoek in de vorm van een evaluerend onderzoek wordt uitgevoerd, dan kunnen de daadwerkelijke resultaten van de samenwerking tussen de actoren onderzocht worden. Een dergelijk onderzoek geeft waardevolle informatie over de verschillen binnen de sectoren en wat de gevolgen van deze verschillen zijn.

# Lijst van figuren en tabellen

## Figuren

- Figuur 1.1 Netwerk van werk, inkomen en scholing
- Figuur 1.2 Het onderzoeksmodel
- Figuur 2.1 Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt (TAM)  
Bron: Wilthagen, T., 2003
- Figuur 2.2 Conceptueel model 'Aansluiting vraag en arbeid arbeidsmarkt'
- Figuur 4.1 Basis- en surpluswerkgelegenheid naar sector  
Bron: Bureau Louter, 2011
- Figuur 4.2 Absolute ontwikkeling arbeidsplaatsen per jaar voor laag, middelbaar en hoog opgeleiden, 2011-2015  
Bron: Bureau Louter, 2011
- Figuur 4.3 Netwerken werk, inkomen en scholing Rotterdam
- Figuur 4.4 Netwerk scholing Rotterdam
- Figuur 4.5 Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters Rotterdam  
Bron: Ministerie van OCW, 2011
- Figuur 5.1 Het netwerk binnen de sector Haven en Industrieel Complex
- Figuur 5.2 Het netwerk binnen de sector Medisch en Zorg
- Figuur 6.1 Conceptueel model 'Aansluiting vraag en arbeid arbeidsmarkt'

## Tabellen

- Tabel 2.1 Vier stappen voor een actorenanalyse.  
Bron: Koppenjan en Klijn, 2004
- Tabel 2.3 Conceptuele indeling arbeidsmarktstrategieën  
Bron: Edzes, 2010
- Tabel 3.1 Operationalisering van de kernbegrippen
- Tabel 4.1 Verwachte ontwikkeling arbeidsplaatsen naar sector, Rotterdam, G3 en Nederland, 2011-2015  
Bron: Bureau Louter, 2011
- Tabel 5.1 Jaarlijkse personeelsbehoefte aan technische en haven/logistieke functies in de periode 2011-2012 van bedrijven in het Mainportgebied (opgehoogde cijfers, absolute aantallen)  
Bron: ECORYS, 2011
- Tabel 5.2 Werkzame personen in de ziekenhuizen en alle zorgbranches, 2010  
Bron: Regiomarge 8.3 (2009), Calibris 2011
- Tabel 6.1 Identificatie betrokken actoren
- Tabel 6.2 Percepties actoren m.b.t. de oorzaken van de mismatch
- Tabel 6.3 Afhankelijkheden en middelen binnen het netwerk
- Tabel 6.4 Interactiepatronen actoren
- Tabel 6.5 Regels en strategieën actoren
- Tabel 6.6 Analyse arbeidsmarktstrategieën gemeente Rotterdam  
Bron: Edzes, 2010. Bewerkt door Abawi 2011

# Inhoud

<b>1. INLEIDING EN PROBLEEMSTELLING .....</b>	<b>10</b>
1.1 AANLEIDING .....	10
1.2 NAAR EEN PROBLEEMSTELLING .....	13
1.3 RELEVANTIE VAN HET ONDERZOEK .....	14
1.4 DE OPZET VAN DEZE SCRIPTIE.....	15
<b>2. EEN THEORETISCH PERSPECTIEF .....</b>	<b>16</b>
2.1 NETWERKBENADERING .....	16
2.1.1 <i>Actorenanalyse</i> .....	16
2.1.2 <i>Game analyse</i> .....	18
2.1.3 <i>Netwerkanalyse</i> .....	19
2.1.4 <i>Strategieën binnen netwerken</i> .....	20
2.2 DYNAMIEK VRAAG EN AANBOD ARBEIDSMARKT .....	21
2.2.1 <i>Transitionele arbeidsmarkt</i> .....	21
2.2.2 <i>Human Capital-theorie arbeidsaanbod</i> .....	23
2.2.3 <i>Theorie keuzegedrag</i> .....	24
2.3 ARBEIDSMARKTBELEID EN ARBEIDSMARKTSTRATEGIEËN VAN GEMEENTEN .....	24
2.3.1 <i>Arbeidsmarktbeleid</i> .....	24
2.3.2 <i>Arbeidsmarktstrategieën</i> .....	25
2.4 CONCEPTUEEL MODEL.....	28
2.5 AFSLUITING .....	29
<b>3. METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING .....</b>	<b>31</b>
3.1 AFBAKENING EN OPERATIONALISERING .....	31
3.2 STRATEGIE EN METHODE ONDERZOEK .....	32
3.3 BETROUWBAARHEID EN VALIDITEIT .....	33
3.4 AFSLUITING .....	34
<b>4. NETWERKEN IN ROTTERDAM .....</b>	<b>35</b>
4.1 ECONOMIE EN WERKGELEGENHEID ROTTERDAM .....	35
4.1.2 <i>Ontwikkelingen werkgelegenheid per sector en opleiding</i> .....	37
4.2 ARBEIDSMARKTBELEID GEMEENTE ROTTERDAM .....	40
4.2.1 <i>Doelen betrokken diensten</i> .....	40
4.2.2 <i>Integraal arbeidsmarktbeleid gemeente Rotterdam</i> .....	42
4.3 NETWERKEN VAN WERK, INKOMEN EN SCHOLING ROTTERDAM .....	42
4.3.1 <i>Het netwerk van Rotterdam</i> .....	43
4.3.2 <i>Perceptie van het probleem binnen de gemeente Rotterdam</i> .....	45
4.3.3 <i>Afhankelijkheden en netwerkstrategieën gemeente Rotterdam</i> .....	48
4.3.4 <i>Interactie en regels binnen de gemeente Rotterdam</i> .....	50
4.4 POSITIONERING ONDERWIJSINSTELLINGEN .....	54
4.4.1 <i>Perceptie van het probleem onderwijsinstellingen</i> .....	55
4.4.2 <i>Afhankelijkheden en netwerkstrategieën onderwijsinstellingen</i> .....	57
4.4.3 <i>Interactie en regels binnen onderwijsinstellingen</i> .....	60
4.4.4 <i>Succes van onderwijsinstellingen</i> .....	63
4.4.5 <i>Keuzegedrag studenten</i> .....	64
4.5 AFSLUITING .....	65



<b>5.</b>	<b>SECTORALE BENADERING VAN DE NETWERKEN .....</b>	<b>67</b>
5.1	SECTOR HAVEN EN INDUSTRIEEL COMPLEX .....	67
5.1.1	<i>Netwerk en werkgelegenheid sector Haven en Industrieel Complex .....</i>	67
5.1.2	<i>Perceptie van het probleem binnen sector Haven en Industrieel Complex .....</i>	69
5.1.3	<i>Afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Haven en Industrieel Complex.....</i>	72
5.1.4	<i>Interactie en regels binnen sector Haven en Industrieel Complex.....</i>	74
5.2	SECTOR MEDISCH EN ZORG .....	76
5.2.1	<i>Netwerk en werkgelegenheid sector Medisch en Zorg.....</i>	76
5.2.2	<i>Perceptie van het probleem binnen sector Medisch en Zorg .....</i>	78
5.2.3	<i>Afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Medisch en Zorg.....</i>	80
5.2.4	<i>Interactie en regels binnen sector Medisch en Zorg.....</i>	82
5.3	AFSLUITING .....	84
<b>6.</b>	<b>ANALYSE NETWERKEN WERK, INKOMEN EN SCHOLING .....</b>	<b>85</b>
6.1	NETWERKMANAGEMENT .....	85
6.1.1	<i>Actorenanalyse netwerk werk, inkomen en scholing .....</i>	86
6.1.2	<i>Game analyse netwerk werk, inkomen en scholing .....</i>	93
6.1.3	<i>Netwerk analyse netwerk werk, inkomen en scholing .....</i>	96
6.2	ANALYSE ARBEIDSMARKTSTRATEGIEËN GEMEENTE ROTTERDAM .....	100
6.2.1	<i>Analyse arbeidsmarktstrategieën .....</i>	101
6.3	ANALYSE ARBEIDSVRAAG EN ARBEIDSAANBOD IN ROTTERDAM .....	102
6.3.1	<i>Analyse arbeidsvraag in Rotterdam .....</i>	102
6.3.2	<i>Analyse arbeidsaanbod in Rotterdam .....</i>	103
6.4	AFSLUITING .....	104
<b>7.</b>	<b>CONCLUSIES .....</b>	<b>106</b>
7.1	BEANTWOORDING VAN DE DEELVRAGEN.....	106
7.2	BEANTWOORDING VAN DE HOOFDVRAAG .....	109
<b>8.</b>	<b>DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN .....</b>	<b>110</b>
8.1	REFLECTIE ONDERZOEK EN AANBEVELINGEN .....	110
<b>LITERATUUR .....</b>		<b>113</b>
<b>BIJLAGEN.....</b>		<b>117</b>
BIJLAGE 1	LIJST RESPONDENTEN .....	117
BIJLAGE 2	INTERVIEWVRAGEN.....	118
BIJLAGE 3	AANTAL VSV'ERS SCHOOLJAREN 2005-2006 T/M 2009-2010 .....	120
BIJLAGE 4	PERCENTAGE NIEUWE VOORTIJDIG SCHOOLVERLATERS ROC'S.....	121
BIJLAGE 5	PERSONEELSBEOEFTE VS. SCHOOLVERLATERS .....	124
BIJLAGE 6	ARBEIDSMARKTINFORMATIE BRANCHE ZIEKENHUIZEN EN ZORG.....	125

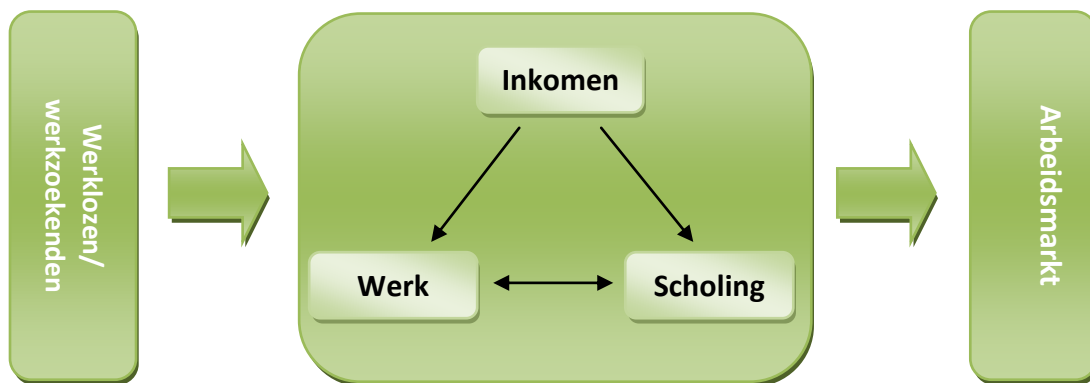
# 1. Inleiding en probleemstelling

*De arbeidsmarkt is een ontmoetingsplek waarin werkgevers en werknemers elkaar treffen en bij een positieve ontmoeting elkaar ook kunnen vinden in hun wensen en belangen. In de praktijk gaat dit echter niet zo gemakkelijk. Bij een match van de vraag en aanbod op de arbeidsmarkt komen meerdere aspecten aan bod. Dit onderzoek gaat dan ook over de aansluiting van vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt, gericht op de sectoren Haven en Industrieel Complex (HIC) en Medisch en Zorg. In dit hoofdstuk zal allereerst in paragraaf 1.1 de aanleiding van dit onderzoek verder besproken worden. In paragraaf 1.2 wordt de probleemstelling van dit onderzoek behandeld. Paragraaf 1.3 wordt besproken wat de maatschappelijke en wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek is. Tenslotte wordt in paragraaf 1.4 aan de hand van een leeswijzer de opbouw van dit rapport gepresenteerd.*

## 1.1 Aanleiding

Het arbeidsmarktbeleid is sinds jaar en dag een gevoelig thema in Nederland. In het coalitieakkoord Rotterdam 2010-2014 zijn zes speerpunten opgenomen, waarvan een van deze ambities staat voor het feit dat iedereen in Rotterdam mee moet doen (Gemeente Rotterdam, 2010a:9). In het coalitieakkoord wordt gesproken over een grote mismatch tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt (Ibidem). De gemeente Rotterdam voelt de urgentie om meer evenwicht op de arbeidsmarkt van stad en regio te krijgen. Door te investeren in onderwijs en talentontwikkeling wil de gemeente Rotterdam werken aan een evenwichtigere arbeidsmarkt. De Raad van Werk en Inkomen (RWI) geeft in een adviesrapport ook aan dat banen en werkzoekenden effectief gematcht dienen te worden, ongeacht hoe de situatie op de arbeidsmarkt is. De RWI vindt het dan ook onacceptabel dat in tijden van krapte op de arbeidsmarkt, vergrijzing en ontgroening van de beroepsbevolking enerzijds onvervulde vacatures en anderzijds een grote groep werklozen naast elkaar kunnen bestaan (RWI, 2009: 3). Nu de werkloosheid ook nog eens oploopt, is van belang dat banen en kandidaten (werkzoekenden) effectief gematcht worden (Ibidem). Het oplossen van dit probleem vergt volgens de RWI een goed functionerend netwerk, waarin publieke en private instanties (actoren) met elkaar samenwerken. Voorbeelden van belangrijke actoren die invloed kunnen uitoefenen op de problematiek rondom de aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt zijn werkgevers, gemeenten en scholingsinstellingen, ook wel de drie O's – *ondernemingen, onderwijs en overheid* – genoemd. In dit onderzoek zal naar dit netwerk worden gerefereerd als het netwerk van werk, inkomen en scholing. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing ontstaat interactie tussen verschillende actoren om uiteindelijk hun eigen doel te behalen. Ook werkzoekenden en werklozen bewandelen een route door dit netwerk. In figuur 1.1 is dit netwerk schematisch weergegeven.

**Figuur 1.1** Netwerken werk, inkomen en scholing



In figuur 1.1 is te zien dat de werklozen via het netwerk van werk, inkomen en scholing op de arbeidsmarkt moeten zien te komen. Met andere woorden zijn werk, inkomen en scholing belangrijke elementen van de arbeidsmarkt. *Werk* staat voor de bedrijven en dus ook de werkgevers binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt. *Inkomen* staat voor de inkomens die de gemeente Rotterdam verschaft. Dit onderzoek kijkt echter verder dan alleen het inkomen. Het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam, wat door verschillende gemeentelijke diensten wordt uitgevoerd, is ook een belangrijke factor om bij het inkomensverhaal te betrekken. De diensten Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam (SoZaWe), Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS) en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) zijn actief in de uitvoering van het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam. *Scholing* staat in dit onderzoek voor de onderwijsinstaties die beroepsopleidingen in Rotterdam aanbieden. Deze actoren dienen samen te werken om ervoor te zorgen dat in de toekomst de Rotterdamse arbeidsmarkt meer in balans komt.

### **Werklozen en werkzoekenden Rotterdam**

De Rotterdamse arbeidsmarkt is niet in balans, omdat het aanbod aan arbeidskrachten fors hoger blijft dan de vraag naar arbeid (Ibidem). Bijkomende factor is dat meer dan de helft van de werkenden in Rotterdam niet in de stad woont. Daarnaast stijgt het opleidingsniveau weliswaar, maar blijft dit achter bij andere steden. Nog een belangrijk punt waar de gemeente Rotterdam zich bewust van is, is de verkeerde aansluiting van de vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt. De gemeente dient met verschillende actoren samen te werken om ervoor te zorgen dat de vraag en aanbod in de toekomst beter op elkaar aansluiten. Zoals hierboven besproken zijn er lokale en regionale samenwerkingsverbanden die mismatch op de arbeidsmarkt tegen willen gaan. De afgelopen jaren is de werkgelegenheid in Rotterdam, in tegenstelling tot ondermeer Amsterdam en Utrecht, min of meer op hetzelfde niveau gebleven. Rotterdam kent ongeveer 360.000 banen en de regio circa 530.000 banen (OBR, 2011a). Er zijn meer ongeschoolde arbeidskrachten dan werkplekken op lager beroepsniveau. Daarbij blijkt de drempel voor toetreding van lager opgeleiden tot de arbeidsmarkt hoog te zijn (Ibidem). Deze lager opgeleide werklozen maken aanspraak op de Wet werk en bijstand (WWB) -uitkering of de Wet investeren in jongeren (WIJ) -uitkering. Door de economische crisis is sinds 2009 het aantal werklozen in Rotterdam gestegen (OBR, 2011a). Het aantal mensen met een uitkering is hierdoor ook gestegen. Op peildatum 1 november 2010 verstrekt de Gemeente Rotterdam in totaal 32.281 WWB-uitkeringen of een WIJ-inkomensvoorzieningen (de laatste categorie aan 3.446 jongeren) (Ibidem). SoZaWe Rotterdam heeft te kampen met deze werkloosheidsproblematiek. De werklozen (klanten) die bij SoZaWe terecht komen hebben vaak een langdurige procedure achter de rug gehad. Het zijn mensen die bij de onderste treden van het

participatieladder<sup>1</sup> horen. Deze werklozen hebben met verschillende instanties (actoren) in verschillende netwerken contact gehad. Deze netwerken kunnen georganiseerd zijn door *gemeenten (inkomen)*, *bedrijven (werk)* en *scholen (scholing)*.

### **Arbeidsmarkt Rotterdam**

In het beleidskader Werk & Re-integratie 2011-2014 (SoZaWe, 2011a) is het beleid voor werk en re-integratie voor de komende vier jaar uitgestippeld. De centrale doelstelling van het Beleidskader Werk & Re-integratie 2011-2014 is dat zo veel mogelijk Rotterdammers die nu een uitkering van de Gemeente Rotterdam ontvangen, economische zelfstandigheid krijgen en uitstromen uit de uitkering (Ibidem). In het beleidskader is opgenomen dat iedere Rotterdammer actief is door een nuttige bijdrage aan de stad te leveren, ook als betaald werk (nog) niet binnen het bereik ligt. Tegelijkertijd krijgen de klanten van SoZaWe de mogelijkheid om zichzelf te ontwikkelen. Deze werkwijze wordt *Full Engagement* genoemd. Een andere belangrijke ontwikkeling waarmee Rotterdam te maken heeft, is de lokale en regionale samenwerking van de netwerkdriehoek werk, inkomen en scholing. Werkgevers (*werk*), werkzoekenden en onderwijsinstellingen (*scholing*) zijn niet gebonden aan de gemeentegrenzen. Binnen dit netwerk wordt al samengewerkt. In dit onderzoek staat het in kaart brengen van deze netwerken van inkomen, werk en scholing centraal. Het is voor SoZaWe Rotterdam van belang om te weten welke actoren binnen welk netwerk betrokken zijn en wat hun strategie is. Volgens OBR is het beleid voor de arbeidsmarkt het meest kansrijk als er ingezet gaat worden op de volgende sectoren (OBR, 2011a):

- Medisch en Zorg;
- Haven en Industrieel Complex;
- Consumentendienstverlening;
- Onderwijs;
- Kennisdiensten.

Uit verschillende onderzoeken (OBR, 2011a; OBR, 2011b) blijkt dat in de komende jaren in de bovenstaande sectoren in Rotterdam ongeveer 18.000 baanopeningen per jaar ontstaan. De grootste sectoren in Rotterdam zijn Medisch en Zorg (60.900 banen) en Haven en Industrieel Complex (54.900 banen) en daarom is er gekozen om in dit onderzoek deze twee sectoren als cases verder te onderzoeken (OBR, 2011a).

De zorgsector is een cluster met veel werkgelegenheid en baanopeningen op alle niveaus. Verpleeg- en verzorgingshuizen zijn binnen deze sector de grootste werkgever gevolgd door de ziekenhuizen. De vergrijzing speelt een belangrijk rol binnen de zorgsector, de zogenaamde dubbele vergrijzing: het aantal ouderen die steeds langer leven en zorgbehoeften hebben stijgt, terwijl de beroepsbevolking vergrijsst. Binnen de zorgsector zijn naar verwachting 4.500 baanopeningen, waarvan 1.000 op laag, 1.700 op midden en 1.800 op hoog niveau (OBR, 2011b). De sector Haven en Industrieel Complex (HIC) is een brede sector waaronder installatie, metaal, metaalektro, chemie en procesindustrie en waterbouw vallen. Binnen deze sector zijn zowel familiebedrijven als multinationals actief. Het gaat om sterk conjunctuurgevoelige en redelijk stabiele bedrijfstakken. Binnen deze cluster zorgt vooral de vergrijzing voor baanopeningen. De industrie- en transportsector behoren beide tot de meest vergrijsde sectoren in de regio (OBR, 2011a). ECORYS verwacht voor de regio Groot-Rijnmond 1.800 tot 2.400 baanopeningen gemiddeld per jaar (ECORYS, 2010:21). Daarvan komt ongeveer 60 procent voort uit het cluster industrie en 40 procent uit het cluster haven. Dit zijn vooral banen op mbo niveau, waarvan 70 procent op mbo en 30 procent op hbo/wo (Ibidem). Deze cijfers zijn prognoses en geven een indicatie van de opgave waar Rotterdam de komende jaren voor staat. Dit is niet alleen een opgave voor de Gemeente Rotterdam. Het is ook een opgave voor de werkgevers om aan voldoende en goed personeel te komen. Het prikkelt het bedrijfsleven om innovatief met haar

---

<sup>1</sup> De Participatieladder telt zes treden. Geïsoleerd bestaan (trede 1), sociale contacten buitenshuis (trede 2), deelname georganiseerde activiteiten (trede 3), onbetaald werk (trede 4), Betaald werk met ondersteuning (trede 5) en betaald werk (trede 6). Bron: SoZaWe (2011a).

productieprocessen om te gaan. Daarnaast is het ook een opgave voor het onderwijsveld om mensen goed op te leiden of bij te scholen voor de arbeidsmarkt. Dit betekent dat de lokale netwerken van werk, inkomen en scholing gezamenlijk voor deze opgave staan. De lokaal betrokken actoren weten waar de knelpunten in de regio liggen en hebben kennis van de ontwikkelingen op de lokale arbeidsmarkt. De problematiek rondom de arbeidsmarkt is complex en vervlochten. Wanneer de lokale netwerken goed functioneren, kan dit positieve effecten hebben op de oplossing van het probleem rondom de aansluiting van vraag en aanbod.

## 1.2 Naar een probleemstelling

Nu de aanleiding van dit onderzoek bekend is, kan er naar een probleemstelling gewerkt worden. De probleemstelling van dit onderzoek is geformuleerd vanuit een doelstelling dat uitmondt in een centrale vraagstelling en vijftal deelvragen (Verschuren en Doorewaard, 2007:36).

### Doelstelling

Het maatschappelijke doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan het beter functioneren van het mechanisme van vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Dit onderzoek richt zich op het niet-aansluiten van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt en het functioneren van de netwerken werk, inkomen en scholing die zich erop richten om deze mismatch tegen te gaan. Door een vergelijking tussen deze netwerken in de sectoren *Haven en Industrieel Complex* en *Medisch en Zorg* te maken en door inzicht te krijgen in het functioneren van deze netwerken middels een netwerkanalyse, wil ik de verschillen binnen deze netwerken in kaart brengen om zo te kunnen verklaren in hoeverre de netwerken in staat zijn om het verschil tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te vangen.

### Centrale vraagstelling

De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de samenwerking binnen de netwerken van werk, inkomen en scholing tussen de sectoren *Haven en Industrieel Complex* en *Medisch en Zorg*, als het gaat om het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt en wat is het effect hiervan?

### Deelvragen

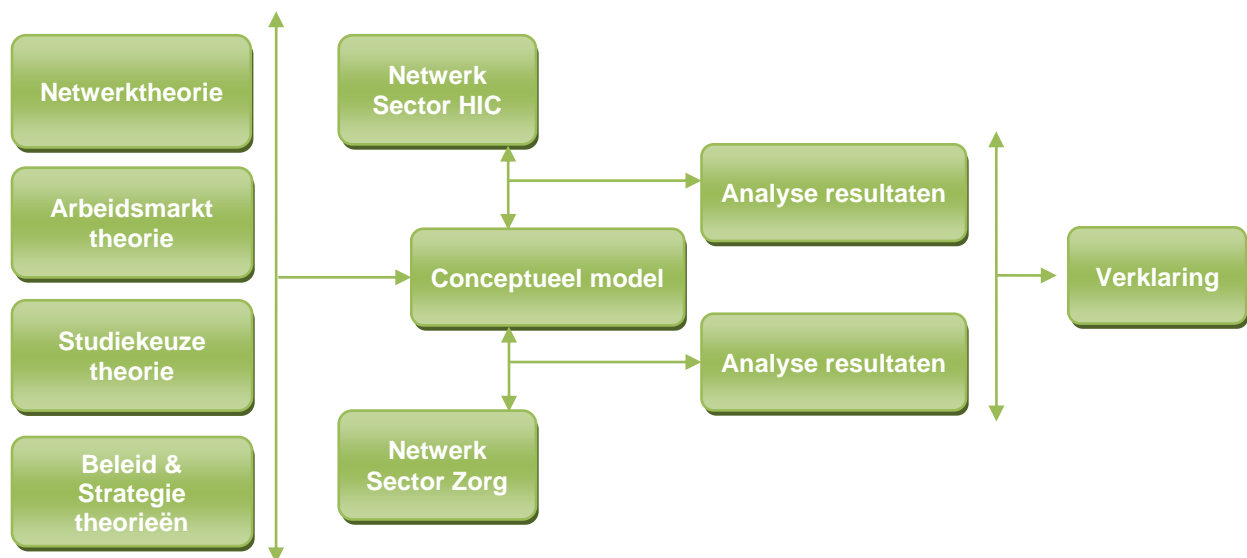
Om de centrale vraag te beantwoorden is viertal deelvragen geformuleerd. De eerste en tweede deelvraag zijn bedoeld om een situatieschets van de Rotterdamse arbeidsmarkt te krijgen. Tevens wordt de rol en de doelstelling van de gemeente Rotterdam binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing onderzocht. Met de derde deelvraag worden de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de twee sectoren in kaart gebracht. De vierde deelvraag is bedoeld om de samenwerking tussen de verschillende actoren bij het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt verder te onderzoeken, om zo het functioneren van het netwerk van werk, inkomen en scholing te kunnen beoordelen.

1. Hoe ziet de vraag en het aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt eruit?
2. Heeft de gemeente Rotterdam een arbeidsmarktbeleid en hoe is dit binnen de gemeente georganiseerd?
3. Hoe zien de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de sectoren *Haven en Industrieel Complex* en *Medisch en Zorg* in Rotterdam eruit?
4. In hoeverre werken de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing met elkaar samen om de mismatch van vraag en aanbod op te vangen?

## Onderzoeksmodel

Het onderzoeksmodel van dit onderzoek is in figuur 1.2 schematisch weergegeven. De twee eerder genoemde sectoren worden volgens het conceptueel model geanalyseerd en met elkaar vergeleken om zo tot een verklaring te kunnen komen.

**Figuur 1.2** Het onderzoeksmodel



### 1.3 Relevantie van het onderzoek

Een wetenschappelijk onderzoek dient wetenschappelijk en maatschappelijk relevant te zijn (Van Thiel, 2007: 21-22). Dit onderzoek is wetenschappelijk relevant, omdat weinig bekend is over de aanwezige netwerken van werk, inkomen en scholing in Rotterdam. Tevens wordt in dit onderzoek naar een verklaring gezocht hoe de netwerken ingrijpen op het proces waarlangs mismatch tot stand komt. Aan de hand van verschillende theorieën worden deze complexe netwerken in kaart gebracht en verder geanalyseerd. Dit rapport geeft daarom waardevolle informatie over samenwerking tussen de actoren binnen deze netwerken en hoe deze samenwerking leidt tot het functioneren van het netwerk gericht op de mismatch van vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt.

Maatschappelijk is de vraagstelling van dit onderzoek van waarde, omdat een slecht functionerende arbeidsmarkt een thema is van alle tijden wat negatieve gevolgen met zich mee kan brengen voor de maatschappij. Het is daarom van belang om met dit onderzoek de lokale netwerken van werk, inkomen en scholing te analyseren, om vervolgens conclusies te kunnen trekken over de effectiviteit van deze netwerken. Bij een efficiënte en effectieve samenwerking binnen deze netwerken kan in de toekomst de werkloosheid teruggedrongen worden. Naast werkloosheid is mismatch op de arbeidsmarkt ook een probleem met maatschappelijke en economische schade als gevolg.

Voor bestuurskunde als wetenschap is de vraagstelling van dit onderzoek wellicht ook interessant. Door aan de hand van de theorieën van netwerkbenadering twee netwerken binnen twee sectoren met elkaar te vergelijken kunnen nieuwe inzichten worden gegenereerd over welke manier van samenwerking binnen een netwerk de mismatch op de arbeidsmarkt het best kan opvangen. Het is mogelijk dat een goed functionerend netwerk niet de mismatch op de arbeidsmarkt kan opvangen, omdat andere factoren zoals studiekeuze van studenten, de arbeidsmarktbeleid van de gemeente en de economie binnen een stad zwaarder wegen. In dat kader is het voor de bestuurskunde relevant om deze verschillende theorieën en perspectieven tegen elkaar af te wegen.

#### **1.4 De opzet van deze scriptie**

In dit onderzoek wordt het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam aan de hand van theoretische benaderingen in kaart gebracht en verder geanalyseerd, om te kunnen verklaren in hoeverre het netwerk in staat is om het verschil tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te vangen. In hoofdstuk 2 worden deze theoretische benaderingen aan de hand van een overzicht van relevante wetenschappelijke literatuur verder uitgewerkt tot het conceptueel model. Hoofdstuk 3 staat in het teken van de methodologische verantwoording van dit onderzoek. De hoofdstukken 4, 5 en 6 vormen de kern van dit onderzoek. In hoofdstuk 4 wordt het Rotterdamse netwerk rondom werk, inkomen en scholing gepresenteerd en behandeld aan de hand van empirische resultaten. Vervolgens wordt in hoofdstuk 5 het netwerk binnen de sectoren *Haven en Industrieel Complex* en *Medisch en Zorg* behandeld. In hoofdstuk 6 worden de resultaten uit de hoofdstukken 4 en 5 verder geanalyseerd door de twee sectoren met elkaar te vergelijken. In hoofdstuk 7 worden conclusies getrokken om uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. Tot slot wordt in hoofdstuk 8 aan de hand van een discussie een reflectie op de bevindingen en de methoden van dit onderzoek geven. Vervolgens wordt een aantal aanbevelingen gegeven om hieruit enkele praktische lessen voor de toekomst te trekken.

## 2. Een theoretisch perspectief

*In dit hoofdstuk worden de relevante theoretische inzichten op de netwerkbenadering behandeld om uiteindelijk een theoretische bril voor dit onderzoek te ontwikkelen. Zo kunnen de netwerken van werk, inkomen en scholing aan de hand van deze theoretische inzichten verder geanalyseerd worden. In paragraaf 2.1 zal allereerst de theorie rondom netwerkbenadering behandeld worden. Vervolgens zal in paragraaf 2.2 arbeidsmarkttheorieën uiteengezet worden. In paragraaf 2.3 worden de theoretische inzichten rondom arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarktstrategieën behandeld. Ten slotte wordt het conceptueel model in paragraaf 2.4 gepresenteerd en toegelicht.*

### 2.1 Netwerkbenadering

Voordat de theorie van netwerkbenadering verder toegelicht wordt, is het verstandig om eerst stil te staan bij het begrip 'netwerk'. Castells ziet netwerken als de horizontale verbinding tussen publieke, private en maatschappelijke actoren die wederzijdse afhankelijkheid erkennen (Koppenjan en Klijn, 2004: 3, citaat van Castells). De wederzijdse afhankelijkheid creëert het ontstaan en voortbestaan van patronen van interacties. De netwerken rondom werk, inkomen en scholing zijn complex, omdat deze netwerken uit verschillende partijen bestaan, zoals de lokale overheid, belangengroepen, sociale instituties en private en publieke partijen die met elkaar interactie hebben (Kickert, Klijn en Koppenjan, 1997: 39). Een hiërarchische stijl van sturen zal in een netwerk niet passen vanwege het aantal actoren (Ibidem). Volgens Rhodes (1997: 37) is een netwerk een cluster of een complex van organisaties met elkaar verbonden door middel afhankelijkheden. Rhodes gaat uit van de theorie van 'power-dependence', waarin de organisaties van elkaar afhankelijk zijn vanwege de bronnen waarover zij kunnen beschikken. De partners zullen hun bronnen onderling dienen uit te wisselen om hun eigen belangen te behartigen zonder dat dit ten koste gaat van de zelfstandigheid van de betreffende netwerkpartners (Ibidem). Om de netwerken van werk, inkomen en scholing in de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg te analyseren, is gekozen voor de actor, game en netwerk analyse van Koppenjan en Klijn (2004:135). Deze analyse wordt uitgevoerd om meer duidelijkheid te krijgen over het functioneren van deze netwerken. Binnen deze netwerken zijn verscheidene actoren betrokken die in bepaalde mate onzeker kunnen handelen. Deze onzekerheid ontstaat wanneer de actoren met verschillende strategieën en doelstellingen samenwerken (Koppenjan en Klijn, 2004: 6-7). Volgens Koppenjan en Klijn zijn drie soorten van onzekerheden te onderscheiden binnen een netwerk: *substantieve*, *strategische* en *institutionele* onzekerheden. De substantieve onzekerheid wordt vaak veroorzaakt door gebrek of overschot aan informatie. Informatie kan te weinig zijn, maar soms ook te veel, ook kan informatie te laat ontvangen worden. Strategische onzekerheid ontstaat doordat iedere actor zijn eigen strategie volgt. De actoren weten niet van elkaar welke strategieën gevolgd worden. Een institutionele onzekerheid ontstaat wanneer actoren verschillende institutionele achtergronden hebben (Koppenjan en Klijn, 2004: 6-7).

#### 2.1.1 Actorenanalyse

Het doel van een actorenanalyse is niet om de onzekerheden weg te werken, maar om de oorzaak van de onzekerheden naar voren te halen (Koppenjan en Klijn, 2004: 6-7). Hierdoor kan men met behulp van een actorenanalyse de daadwerkelijk betrokken actoren in kaart brengen. Daarom wordt in dit onderzoek een actorenanalyse gemaakt voor de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg om de actoren in kaart te brengen en de onzekerheden van de actoren te analyseren.



Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 135) bestaat een actorenanalyse uit vier stappen. Om de analyse te kunnen starten is het van belang om een voorlopige probleemstelling op te stellen. Dit is bedoeld om een idee van het daadwerkelijke probleem te krijgen om zo vast te kunnen stellen waaruit het probleem bestaat en welke componenten belangrijk zijn, alvorens het starten van actorenanalyse. Vervolgens dient men in de tweede stap de actoren te identificeren. De derde stap is bedoeld om de probleempercepties van de actoren te reconstrueren. Als laatste dient (in de vierde stap) de posities en de afhankelijkheden van de actoren geanalyseerd te worden. Iedere stap heeft een intentie, om een stap uit te voeren is een aantal belangrijke vragen die beantwoord dient te worden. In tabel 2.1 is het volledige stappenplan terug te lezen.

**Tabel 2.1** Vier stappen voor een actorenanalyse

Stap	Intentie
1. Opstellen voorlopige probleemstelling	Benoemen van een probleemsituatie als uitgangspunt voor verdere analyse.
2. Identificatie betrokken actoren	Welke actoren moeten in aanmerking worden genomen?
3. Reconstrueren percepties actoren	Analyseren percepties van actoren met betrekking tot het probleem, de oplossing, de oorzaken en andere actoren.
4. Positie en afhankelijkheid van de actoren analyseren	Welke posities nemen de actoren in met betrekking tot de probleemsituatie en hoeveel zijn de actoren van elkaar afhankelijk?

Bron: Koppenjan en Klijn, 2004.

### Identificatie actoren

Om de actoren te identificeren dienen de volgende vragen beantwoord te worden (Koppenjan en Klijn, 2004: 138):

- Welke actoren zijn actief betrokken binnen dit probleem?
- Welke actoren beschikken over hinder- of realisatiemacht, in de zin dat ze autoriteit of andere middelen hebben die een rol spelen bij het ontstaan of oplossen van de probleemsituatie?
- Welke actoren hebben de kennis, inzicht en ideeën die kunnen bijdragen aan de verrijking van de probleemformulering?

### Percepties

Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam zijn verschillende partijen betrokken. Elke actor heeft zijn eigen perceptie op de probleemsituatie. Percepties zijn de beelden die actoren kunnen hebben van de omgeving, kansen en bedreigingen, om betekenis te geven aan hun acties en de acties van anderen (Koppenjan en Klijn, 2004: 10). Actoren verschillen in de zienswijze betreffende de oorzaak, de urgentie en de definiëring van problemen. Op basis van hun percepties selecteren actoren hun strategieën en evalueren ze de mogelijke uitkomsten van het beleidsproces (Ibidem). Aanzienlijke verschillen in percepties kan leiden tot blokkades c.q. stagnaties in de beleidsprocessen. In die zin zijn percepties van vitaal belang voor het verloop en de resultaten van beleidsprocessen (Ibidem). Uit de probleemperceptie van een actor, kunnen doelen worden vastgesteld (Koppenjan en Klijn, 2004: 139). Niet elke probleemperceptie leidt tot het vaststellen van een doel en daarnaast is het afhankelijk van de situatie welk doel door een actor wordt gekozen. Daarom worden percepties naast de doelen van de actoren onderzocht.

## Soorten middelen

Om de afhankelijkheden van de actoren te kunnen bepalen is het van belang om te analyseren over welke middelen de actoren beschikken (Koppenjan en Klijn, 2004: 144). Verscheidene middelen zijn in de literatuur te onderscheiden (Aldrich, 1979; Benson, 1982, in: Koppenjan en Klijn, 2004: 144). Koppenjan en Klijn focussen zich op de volgende vijf middelen (Ibidem):

- *Financiële middelen*: deze middelen zijn vaak erg belangrijk voor initiatieven om complexe problemen op te lossen. Tevens bieden de financiële middelen niet alleen kansen om werkelijk oplossingen te realiseren, maar ook om de (extra) organisatorische kosten die aan complexe besluitvormingsprocessen (*'wicked problems'*) verbonden zijn te dekken.
- *Productiemiddelen*: deze zijn noodzakelijk voor het inschakelen van beleidsinitiatieven. In veel gevallen gaat het om de productiemiddelen waarin de actoren geïnvesteerd hebben. Deze productiemiddelen zijn vaak van nature gespecialiseerd zoals: de apparatuur en de *'know-how'* van een bouwbedrijf, de specifieke technologie die nodig is voor het oplossen van problemen, enz. Aan de ene kant zijn de bezitters van de productiemiddelen wegens winst oogmerk afhankelijk van de initiatiefnemers en beleidsmakers om hun producten te verkopen. Aan de andere kant kunnen de initiatiefnemers en beleidsmakers de middelen niet gemakkelijk verwerven via andere actoren, omdat ze een aanzienlijke investering vereisen.
- *Competenties*: dit betreft de formele/juridische bevoegdheid om bepaalde beslissingen te maken. Bijvoorbeeld, de bevoegdheid om over planning en bestemmingsplannen te beslissen, vergunning te verlenen voor bepaalde activiteiten, enz. Deze middelen rusten voornamelijk bij een overheids- of semi-publieke actor (onafhankelijke regelgevende instantie).
- *Kennis*: Dit is een belangrijke bron voor ontwikkeling van oplossingen, maar ook voor onderzoek naar de aard van het probleem. Kennis kan in diverse soorten documenten verkregen worden, maar het kan ook impliciet zijn (ervaringskennis). Deze laatste soort kennis is moeilijk over te dragen aan andere actoren, zodat het noodzakelijk is voor het activeren van de actor om zijn impliciete kennis te gebruiken in het besluitvormingsproces.
- *Legitimiteit*: Dit is duidelijk een 'vager' middel dan de andere middelen, maar het is zeker niet onbelangrijk. Sommige actoren hebben het vermogen om bij het oplossen van moeilijke problemen legitimiteit te geven of te weigeren. Een voorbeeld hierbij zijn de politieke organen die door hun steun extra gewicht kunnen geven aan een project of een beleidsinitiatief.

### 2.1.2 Game analyse

De game analyse is volgens Koppenjan en Klijn (2004: 147) gefocust op twee aspecten. Het eerste aspect is het identificeren van de arena's waar de betrokken partijen besluiten nemen over het probleem en de oplossingen. Het tweede aspect staat voor een analyse van de stagnaties gedurende het spel. Deze aspecten worden hieronder verder toegelicht.

#### Aspect 1: Identificeren relevante arena's voor het beleidsspel

Het eerste aspect gaat om het erkennen van samenhangende groepen van actoren en de interactie situaties rond afgebakende beleidskwesties en / of initiatieven die zinvol zijn voor het initiële initiatief of beleidsspel. Om de belangrijke arena's te kunnen identificeren, dienen de volgende vragen gesteld te worden (Koppenjan en Klijn, 2004: 148):

- Wie zijn de meest belangrijke actoren in het beleidsspel?
- Welke beslissingen worden in welke locaties genomen?
- Waar komen de actoren vandaan en welke onderwerpen houden hen bezig?
- Welke organisatorische regelingen bestaan er om de interactie van deze actoren te structureren?

## **Aspect 2: Analyse van de stagnaties gedurende het spel**

Het tweede aspect dient ervoor om de stagnaties in het spel te inventariseren en het bepalen van de aard en de structuur van stagnaties als uitgangspunt voor het beheer van de interventies. Informatie over de aard van de impasse kan het startpunt zijn om de strategieën en het functioneren van het management te herzien. Een dergelijke analyse bestaat volgens Koppenjan en Klijn (2004: 149) uit de volgende drie stappen:

1. Bepalen of er een impasse is;
2. Inhoudelijke analyse van de impasse;
3. Het uitvoeren van een analyse van de sociale aspecten van de impasse.

### **2.1.3 Netwerkanalyse**

Netwerken kunnen op verschillende manieren beschreven worden. Een belangrijk gemeenschappelijk element van deze beschrijvingen is dat ze betrekking hebben op min of meer lange termijn relatiepatronen tussen afhankelijke actoren waarbij interactie plaatsvindt (Hanf/Scharpf, 1978; Godfroy 1981, Benson, 1982; Hufen/Ringeling 1990. in: Klijn, Koppenjan en Termeer, 1994: 5). Om deze netwerken beter te kunnen begrijpen is het van belang om een netwerk te analyseren. Voor de analyse van de netwerken van werk, inkomen en scholing is gekozen om gebruik te van de netwerkanalyse methode van Koppenjan en Klijn. De netwerkanalyse volgens de methode van Koppenjan en Klijn (2004: 151) geeft naast het inzicht in de interactiepatronen ook inzicht in wat de percepties en strategieën van de betrokken actoren zijn en welke regels binnen het netwerk gelden. De reden voor het uitvoeren van een dergelijke analyse is om de achtergronden van de verschillende actoren die bij het spel betrokken zijn te verduidelijken (Ibidem). De netwerkanalyse is te onderscheiden in twee stappen die zich richten op de analyse van de institutionele context. De eerste stap is een inventarisatie van de interactiepatronen tussen actoren. De tweede stap is een analyse van de regels van het netwerk. Beide stappen stellen de relatie tussen de actoren vast (Ibidem). Deze stappen worden nader toegelicht.

#### **Stap 1: Inventarisatie interacties in het netwerk**

Bij stap 1 worden de interactiepatronen binnen het netwerk geïnventariseerd. De volgende twee vragen dienen onderzocht te worden (Koppenjan en Klijn, 2004:151):

1. Welke actoren nemen een centrale plaats in de interacties binnen het netwerk?
2. Welke links tussen de actoren bestaan er binnen het netwerk?

Bij het verwerven van deze inzichten is het van belang om bij de inventarisatie van de interacties in het netwerk, de frequentie en de verscheidenheid van de interacties vast te stellen. Centrale actoren zijn degenen die veel contacten met andere actoren en/of een gevarieerd contactpatroon hebben (Koppenjan en Klijn, 2004:151).

#### **Stap 2: Analyse regels van het netwerk**

De interactie van de actoren binnen een netwerk is lastig te begrenzen. De institutionele context zorgt ervoor dat bepaalde interacties tussen actoren plaatsvinden, maar het kan ook ervoor zorgen dat contact met sommige actoren beperkt wordt (Koppenjan en Klijn, 2004:156). Beleidsvormingsprocessen en samenwerkingsverbanden starten over het algemeen niet vanuit het niets. Elk vraagstuk heeft dan ook zijn geschiedenis, waarin de betrokken actoren een gezamenlijke geschiedenis hebben. Ze zijn elkaar reeds eerder tegengekomen, wat vooral voor de lokale netwerken rondom werk, inkomen en scholing geldt. Als gevolg van deze geschiedenis hebben zich in deze netwerken regels, interactiepatronen en percepties gevormd. Zo kan er een onderscheid gemaakt worden in formele en informele regels. Formele regels zijn regels die bewust afgesproken zijn en daarom vaak op schrift staan. Informele regels zijn daarentegen het resultaat van interactie tussen actoren en zijn niet op schrift gesteld. Het zijn regels die gevormd worden in het netwerk. Binnen een netwerk kunnen sommige actoren elkaar vertrouwen en andere actoren kunnen elkaar

niet of minder vertrouwen. Hierdoor ontstaat onzekerheid binnen een netwerk. Deze gezamenlijke geschiedenis, die zoals hiervoor geschetst tot uiting komt in regels, (al of niet stabiele) interactiepatronen, percepties en de mate van onderling vertrouwen, wordt het institutionele karakter van een netwerk genoemd (Koppenjan en Klijn, 2004:66).

### **Arenaregels en interactieregels**

Om de regels binnen het netwerk te analyseren is een onderscheid gemaakt in arenaregels en interactieregels. Arenaregels zijn regels die actoren voorzien van een meetlat om te bepalen in welk soort netwerk en arena ze handelen. Deze regels leggen de positie van de actoren vast, bepalen de realiteit en beloningen in het netwerk. Arenaregels kunnen ook normatief van aard zijn, omdat deze regels bepalen wat goede en slechte argumenten zijn en wanneer er goede of slechte producten geleverd worden. Ook de positie die een actor binnen een netwerk heeft wordt bepaald door arenaregels (Koppenjan en Klijn, 2004:81-82 en Klijn, 1996:64). Interactieregels hebben meer een procedureel karakter en informeren actoren wat wel en niet in een netwerk mag. Deze regels bepalen met andere woorden hoe interactie zou moeten verlopen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om regels die bepalen of een actor toegang tot het netwerk heeft (Ibidem).

#### **2.1.4 Strategieën binnen netwerken**

Strategieën worden in dit onderzoek gedefinieerd als acties of intenties die als doel hebben om (de houding van) andere actoren, de probleemformulering, de gewenste oplossingen of het besluitvormingsproces te beïnvloeden. Het is van belang voor dit onderzoek om de strategieën van actoren te analyseren omdat deze bepalend kunnen zijn voor een beter functioneren van de netwerken van werk, inkomen en scholing. Koppenjan en Klijn (2004: 49) onderscheiden vijf soorten strategieën:

1. *'Go-alone Strategies'*: hierbij formuleert een actor een oplossing voor een probleem en tracht dit zoveel mogelijk te realiseren. Deze strategie kan resulteren in de keuze voor deze oplossing of kan leiden tot weerstand bij andere actoren.
2. *'Conflictual Strategies'*: deze strategieën worden gehanteerd om bepaalde oplossingen tegen te gaan of te blokkeren.
3. *'Avoidance Strategies'*: actoren die deze strategieën hanteren trachten niet om bepaalde uitkomsten te blokkeren maar nemen een passieve houding aan of proberen conflicten te vermijden.
4. *'Cooperative Strategies'*: bij deze strategieën erkennen actoren de wederzijdse afhankelijkheid en trachten consensus te bereiken.
5. *'Facilitating Strategies'*: bij deze strategieën gaan de actoren uit van de noodzaak tot samenwerking. Men wil tot de meest gunstige oplossing komen en daarbij worden partijen nader tot elkaar gebracht, wordt er bemiddeld bij conflicten enz.

Aangezien de actoren afhankelijk van elkaar zijn zullen zij elkaar proberen te beïnvloeden. Hierdoor kan in de loop van het proces de strategieën die actoren hanteren veranderen. Welke strategie een actor hanteert is niet alleen afhankelijk van de perceptie die een actor heeft maar ook van de situatie. Het doel dat een actor voor ogen heeft, de middelen die hij daarbij tot zijn beschikking heeft, de strategieën die andere actoren hanteren en de omgeving waarin het spel zich afspeelt. De uitkomst van het besluitvormingsproces is afhankelijk van de strategieën die actoren hanteren in de diverse arena's (Koppenjan en Klijn, 2004:49).

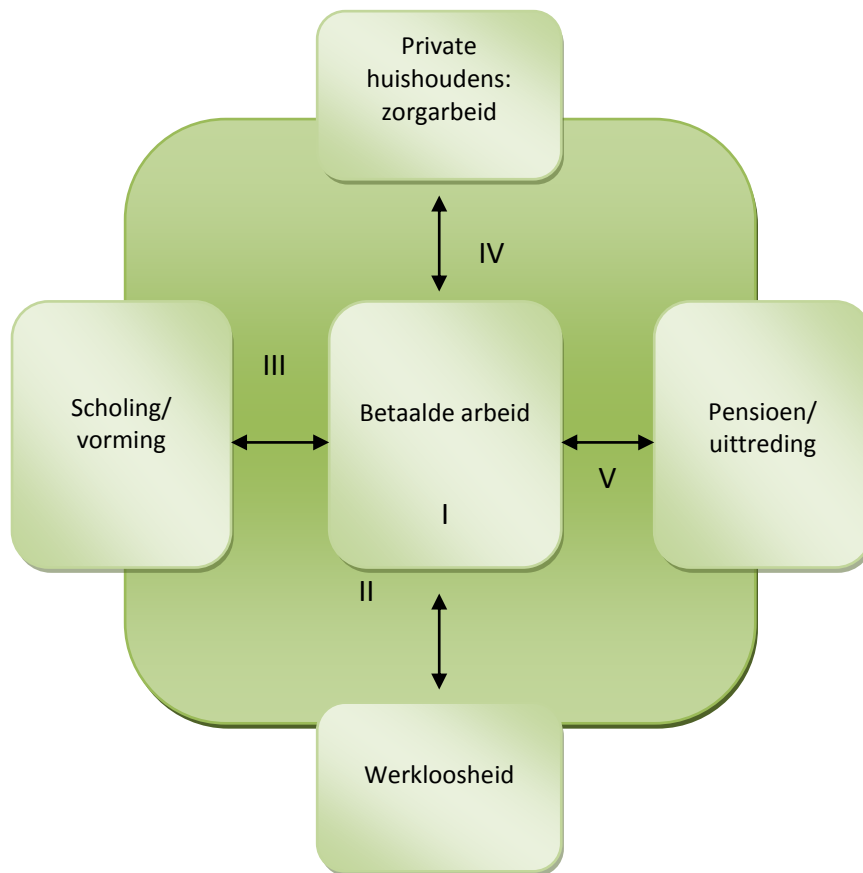
## 2.2 Dynamiek vraag en aanbod arbeidsmarkt

Binnen dit onderzoek staat de Rotterdamse arbeidsmarkt centraal. Aan de hand van verschillende literatuur zal de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg geanalyseerd worden. Het is van belang om een beeld van de Rotterdamse arbeidsmarkt te hebben, om vervolgens de netwerken die actief zijn te kunnen beoordelen. In deze paragraaf staan we daarom stil bij enkele theorieën die betrekking hebben op dit onderwerp. Allereerst zal het transitionele arbeidsmarktmodel besproken worden (§ 2.2.1). Vervolgens wordt de ‘*Human Capital*’ theorie behandeld (§ 2.2.2). Als laatste wordt de keuzegedrag theorie besproken (§ 2.2.3).

### 2.2.1 Transitionele arbeidsmarkt

De arbeidsmarkt kent veel dynamiek tussen vraag en aanbod. De individualisering is een belangrijke maatschappelijke trend in onze samenleving die ertoe geleid heeft dat het idee ‘*work-for-all*’ niet mogelijk is, althans niet in de traditionele betekenis van een baan voor het leven bij dezelfde werkgever gedurende veertig uur per week (Schmid, 1995 in: Muffels et al., 2004: 9). Mensen maken gedurende hun loopbaan meer veranderingen of overgangen door, van de ene baan naar de ander, van werk naar niet-werk, van werk naar opleiding en vica versa (Muffels et al., 2004: 9). De aandacht voor deze toenemende dynamiek op de arbeidsmarkt vertaalt zich beleidsmatig in aandacht voor nieuwe trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt die het beleid voor nieuwe uitdagingen plaatsen (Muffels et al., 2004:10). Een van deze trends en wellicht de belangrijkste is de snelheid waarmee nieuwe technologische kennis wordt ontwikkeld, verspreid en verouderd (Ibidem). Volgens Schmid (Schmid, 1995 in: Muffels et al., 2004: 9) ligt de kenniseconomie mede aan de basis van de achterliggende veranderingen en grotere dynamiek op de arbeidsmarkt. Tezamen met andere structurele maatschappelijke ontwikkelingen als ontgroening en vergrijzing van de beroepsbevolking leidt dit tot een ingrijpende structuurverandering van de arbeidsmarkt, welke een passend antwoord vraagt van de beleidsmakers. Een gevolg van deze ontwikkelingen is dat de internationale concurrentiepositie onder druk wordt gezet vanwege de effecten op de loonkosten, maar tegelijkertijd heeft dit consequenties voor het stelsel van sociale zekerheid, gezondheidszorg en pensioenen (Muffels et al., 2004:11). Het arbeidsmarktbeleid raakt onder deze ontwikkelingen steeds meer verweven met ander beleidsterreinen zoals het onderwijsbeleid en het inkomens- en sociale zekerheidsbeleid. De transitionele arbeidsmarktbenadering raakt de kern van de institutionele vormgeving van het sociaal-economisch bestel en de verzorgingsstaat (Ibidem). Dit model is ontwikkeld door de Duitse hoogleraar Günther Schmid van het Wissenschaftszentrum in Berlijn (Bekker et al., 2005:38). In concrete zin richt deze benadering zich op het faciliteren van optimale overgangen binnen betaalde arbeid (bijvoorbeeld tussen arbeid in loondienst en zelfstandige arbeid en tussen flexibel en vast werk; transitie I in het schema) en tussen respectievelijk inactiviteit en betaalde arbeid (transitie II), betaalde arbeid en scholing (transitie III), betaalde arbeid en zorgtaken (transitie IV) en betaalde arbeid en uittreding/pensionering (transitie V) (Muffels et al., 2004:11). Het model gaat ervan uit dat deze overgangen een vice versa karakter hebben en geen eenrichtingsverkeer zijn (Bekker, et al., 2005: 38). De grenzen tussen de arbeidsmarkt en andere sociale systemen moeten opener worden voor transitie tussen betaald werk en nuttige niet-betaalde activiteiten die de toekomstige inzetbaarheid op de arbeidsmarkt behouden en vergroten (Schmid: 2000, 223-224, in: Marin, Meulders en Snower, 2000). Het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM) is in figuur 2.1 schematisch weergegeven.

**Figuur 2.1** Het model van de Transitionele Arbeidsmarkt (TAM)



Bron: Wilthagen, T. 2003.

In dit onderzoek wordt er voornamelijk gekeken naar de transitie binnen betaalde arbeid (I), werkloosheid en betaalde arbeid (II) en tussen scholing en betaalde arbeid (III) in de Rotterdamse arbeidsmarkt, gericht op de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg. Deze drie transitie worden nader toegelicht.

### **Transities binnen betaalde arbeid**

De eerste soort transitie die Schmid onderscheidt is gevormd door overgangen binnen het domein arbeid (Veenman, 2006: 22). Bij de overgangen binnen arbeid heeft Schmid vooral veranderingen in het contract in het oog die de arbeidsinzet qua tijd en volume flexibel maken. Een voorbeeld hierbij zijn overgangen tussen vast en tijdelijk werk en deeltijd- en voltijdwerk, maar ook overwerk (Veenman, 2006:23). Behalve aan deze vormen van numerieke flexibilisering kunnen ook veranderingen van functie c.q. bedrijf plaats vinden (Ibidem). Overgangen van de ene naar de andere baan kunnen betekenen dat de arbeidsmarktsituatie wordt versterkt. De werknemer krijgt mogelijkheden om werk af te stemmen op zijn privébestaan. Tevens kunnen baanovergangen door het opdoen van waardevolle werkervaring of scholingmogelijkheden ervoor zorgen dat het economisch menselijk kapitaal zich verder ontwikkeld (Ibidem).

### **Transities tussen werkloosheid en betaalde arbeid**

Werkloosheid zal altijd bestaan in een markteconomie. De transitionele arbeidsmarkt is een dynamische arbeidsmarkt en zal om die reden meer werkloosheid met zich brengen (Veenman, 2006: 23). Tijdelijk werk wordt door werknemers afgewisseld met perioden van werkloosheid. De gedachte bij een transitionele arbeidsmarkt is dat na een korte tijd van werkloosheid de weg naar de arbeidsmarkt weer wordt gevonden (Ibidem). Terugkeer kan worden bevorderd door arrangementen

en middelen als bemiddelingsbureaus, loonkostensubsidies en gesubsidieerd werk. Volgens Schmid zijn deze arrangementen noodzakelijk om het risico op werkloosheid in de nieuwe arbeidsmarkt voor werknemers aanvaardbaar te maken (Schmid, 2002, in: Veenman, 2006: 23).

### **Transities tussen onderwijs en werk**

In de standaardlevensloop die wordt gekenmerkt door de opeenvolging van leren, werken en rust, is een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de periode van formele scholing en die van betaald werk. Na de fase waarin wordt geïnvesteerd in economisch-menselijk kapitaal, volgt de periode waarin deze investering te gelde kan worden gemaakt. Naast de toetreding tot de arbeidsmarkt na het initiële onderwijs, valt te verwachten dat gedurende de arbeidsloopbaan vaker transities tussen onderwijs en werk vallen waar te nemen dan voorheen (Schippers 2002, in: Veenman, 2006:23). Kennis dat eerder in de post-industriële arbeidsmarkt is opgedaan is sneller verouderd dan vroeger. De informatie- en communicatietechnologie maken voortdurende scholing van werknemers noodzakelijk. De kennis die werknemers in het initiële onderwijs hebben opgedaan is vaak niet meer voldoende. Kennis gaat simpel gesteld steeds minder lang mee (Veenman, 2006: 24). Wanneer de loopbaan wordt onderbroken, raakt een werknemer snel achterop en daarom is bijscholing noodzakelijk. Werknemers dienen volgens dit model gedurende een afwezigheid op de arbeidsmarkt, hun kennis op peil te houden (Ibidem).

### **2.2.2 Human Capital-theorie arbeidsaanbod**

De *Human Capital-theorie* is binnen dit onderzoek relevant omdat deze theorie de interactie tussen werkgevers en werknemer onderbouwd. In dit onderzoek wordt gekeken in hoeverre werkgevers bereid zijn om werknemers op te leiden. Tevens wordt binnen dit onderzoek onderzocht wat bedrijven van de aangeboden opleidingen vinden en naar welke opleidingen hun voorkeur uitgaat. In de Human Capital-theorie – ontwikkeld door Gary Becker – wordt ervan uitgegaan dat werkgevers en werknemer zich bij hun afweging te investeren in training en/of opleiding laten leiden door de kosten en baten die met deze investering gemoeid zijn (Becker 1975; Mincer 1993, in: Muffels et al., 2004:29). De kosten en baten zijn te onderscheiden in directe en toekomstige kosten en baten. Deze kosten en baten zijn niet met zekerheid vast te stellen omdat het om verwachtingen gaat (Muffels et al., 2004:29). Hierdoor lopen zowel werknemers en werkgevers het risico dat deze verwachtingen niet uit komen. Het hangt dus mede af van de mate waarin men risico's al dan niet wil vermijden en welke waarde men toekent aan de mogelijke opbrengsten (Ibidem). Volgens Muffels is de belangrijkste opbrengst voor de werkgever de verwachte hogere productiviteit, voor de werknemer een hoger loon of salaris in de toekomst (Ibidem). In de Human Capital-theorie is een onderscheid gemaakt in mogelijkheden van een opleiding zoals, algemeen vormende opleidingen, waar ook andere bedrijven van kunnen profiteren of om bedrijfsspecifieke opleidingen, die enkel voor het eigen bedrijf van belang zijn (Ibidem). De theorie voorspelt dat de werkgever de kosten voor algemene opleidingen meer laat drukken op de werknemer maar dat hij wel bereid is een belangrijke bijdrage te leveren aan de financiering van de bedrijfsspecifieke opleidingen (Ibidem). De reden dat de werkgever niet bereid is om te betalen voor algemene opleidingen is dat de werkgever nooit kan uitsluiten dat de werknemer na afronding van de opleiding vertrekt en de scholingsinvestering bij de nieuwe werkgever te gelde maakt. In het geval van bedrijfsspecifieke opleidingen is dit gevaar van vertrek na afloop van scholing of training veel geringer, aangezien de scholing voor een andere werkgever geen of weinig nut heeft. De werknemer zal na scholing een hoger loon ontvangen, het loon zal bij een transitie naar een nieuwe werkgever wellicht niet stijgen omdat de nieuwe werkgever niet bereid is te betalen voor een opleiding die voor hem geen hogere productiviteit oplevert (Ibidem).

### 2.2.3 Theorie keuzegedrag

De keuze die een student maakt voor een studie kan doorslaggevend zijn of een student uiteindelijk zijn opleiding met een diploma afrondt. Waarop baseren studenten hun studiekeuze en wat is de rol van een onderwijsinstelling hierin? Om deze vraag te kunnen beantwoorden is het van belang om inzicht te krijgen in de manier waarop de studiekeuze tot stand komt. Dit geeft ons vervolgens meer inzicht hoe de gemeente Rotterdam zijn beleid kan vorm geven om studenten daadwerkelijk te kunnen beïnvloeden in hun studiekeuze. Het model van Ajzen geeft weer hoe een keuze tot stand komt en welke variabelen invloed daarop hebben. Ajzen (1988) stelt in het model van gepland gedrag dat drie verschillende zaken invloed uitoefenen op het gedrag van een persoon: de attitude, de invloed van anderen en de waargenomen gedragscontrole. Waarin de attitude een persoonlijke houding is die een persoon heeft tegenover een bepaald gedrag (Ibidem). De invloed van anderen gaat in dit model over de mening van belangrijke personen in de sociale omgeving van een persoon. Verschillende groepen kunnen invloed uitoefenen op het keuzegedrag van een student (Ajzen, 1988). Het betreft ouders, vrienden/klasgenoten, leraren en decanen, partner, studenten en alumni. Volgens Foppen (1982) omvat de groep die het meest wordt geraadpleegd kennissen, vrienden en familie die reeds studeren. De waargenomen gedragscontrole is de inschatting van de persoon van de mate waarin hij in staat is het gedrag ook daadwerkelijk uit te voeren (Ibidem). Volgens Ajzen (1988) hebben deze drie factoren een directe invloed op elkaar.

Wat een student motiveert voor bepaalde studiekeuze is interessant om bij stil te staan. Volgens Foppen (1982) is studiekeuze gebaseerd op twee groepen met motivaties. Instrumentele motivatie, waarbij de opleiding als instrument wordt gebruikt om een bepaald doel te bereiken, en expressieve motivatie, waarbij het volgen van de opleiding een doel op zich is. Instrumentele studiekeuzemotieven om te gaan studeren hebben betrekking om een bepaald doel te halen (Foppen, 1982). Belangrijke instrumentele motieven zijn onder andere dat de studie leidt tot een interessante baan, een beter inkomen en meer aanzien (Ibidem). Leerlingen laten in toenemende mate hun studiekeuze afhangen van de arbeidsmarktperspectieven (Van Leeuwen & Hop, 2000). Expressieve studiekeuzemotieven omvatten onder meer zelfontplooiing en plezier hebben in het studeren (Foppen, 1982). Van Leeuwen en Hop (2000) geven aan dat een verschuiving in de keuzemotieven plaatsvindt, waardoor de instrumentele keuzemotieven bij studenten zwaarder kunnen gaan wegen dan expressieve keuzemotieven.

## 2.3 Arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarktstrategieën van gemeenten

In deze paragraaf wordt de theorie met betrekking tot arbeidsmarktbeleid (2.3.1) en arbeidsmarktstrategieën (2.3.2) behandeld. Het is belangrijk om de begrippen arbeidsmarktbeleid en arbeidsmarktstrategieën goed te definiëren en goed af te bakenen. Het begrip beleid in zijn algemeen is een lastig begrip om te definiëren. Beleid geeft aan welke keuze waarom zijn gemaakt. Beleid geeft ook aan hoe deze waarden worden gerealiseerd en voor welke groepen van burgers in de samenleving bepaalde afwegingen gelden. Ook geeft beleid aan welke soort maatregelen genomen moet worden of welk soort instrumenten ingezet moet worden. Zo kunnen fysieke maatregelen worden genomen, maar ook kunnen verboden worden uitgevaardigd (Bekkers, 2007: 20). Een klassieke definitie van beleid is daarom het realiseren van bepaalde doelstellingen met behulp van bepaalde middelen in een bepaalde tijdsvolgorde (Hoogerwerf, 1987 in: Bekkers, 2007: 21).

### 2.3.1 Arbeidsmarktbeleid

Zowel in de beleidspraktijk als in de wetenschappelijke literatuur zijn weinig eenduidige definities van wat onder lokaal of regionaal arbeidsmarktbeleid wordt verstaan. *Ten eerste* komt dit doordat de aanpalende beleidsterreinen (sociaaleconomisch beleid, onderwijsbeleid enz.) vrij diffuus zijn en het hierdoor lastig maken om tot een analytisch heldere definitie te komen (Edzes, 2010: 35). *Een*



tweede reden voor de conceptuele verwarring is volgens Edzes (Ibidem) dat de invulling tijdsgebonden is. Daar waar in de jaren '80 en '90 vooral een instrumentele opvatting werd gehanteerd, staat tegenwoordig het 'governance'-vraagstuk centraal. Arbeidsmarktbeleid behelst daarom niet alleen de inzet van instrumenten, maar betreft vooral ook een vraagstuk waarbij 'partnerships' worden gezocht om effectieve oplossingen voor arbeidsmarktproblemen binnen het bereik van de overheid te brengen. Regionaal en lokaal arbeidsmarktbeleid bestaat uit het op elkaar aansluiten van gemeentelijke visies op de regionale en lokale arbeidsmarktproblemen en verbinden van de initiatieven van zowel gemeenten als partners die in de regio plaatsvinden in het licht van deze visie. Deze verbindingen kunnen in de praktijk leiden tot samenwerkings- of prestatieafspraken, afstemmen van instrumenten en middelen, gebruik van elkaars instrumenten of het samen ontwikkelen van een nieuw instrumentarium (Edzes, 2010:36). Een derde lastige vraag die ter discussie staat is wat nu eigenlijk onder een regio moet worden verstaan. Met andere woorden, wat is het schaalniveau waarop het arbeidsmarktbeleid plaats moet vinden? De OECD (2000: 34) onderscheidt twee benaderingen hierin. De eerste benadering definieert de arbeidsmarkt als een homogeen gebied met gemeenschappelijke kenmerken van de arbeidsmarkt. In de tweede benadering bestaat de functionele arbeidsmarkt op basis van pendel en mobiliteitsgedrag van werkers en werkzoekenden (Ibidem). Ten slotte is de invulling van het begrip arbeidsmarktbeleid onderhevig aan institutionele veranderingen en ideologische verschuivingen. In de relatie met de sociale zekerheid hebben er belangrijke institutionele verschuivingen in rechten en plichten van uitkeringsgerechtigden plaats gevonden (van 'welfare' naar 'workfare'). Zo heeft werkloosheidsbeleid plaats gemaakt voor een participatieagenda ('iedereen doet mee') en het recht op bijstand heeft plaats gemaakt voor een recht op re-integratiespanning (Edzes, 2010:37). Albeda (1967:739) maakt een duidelijke afbakening met een belangrijk onderscheid voor het containerbegrip arbeidsmarktbeleid:

*'De arbeidsmarkt, in functionele zin, kan men omschrijven als het samentreffen van de vraag naar en het aanbod van arbeid, waardoor de loonvorming en de arbeidsverhouding tot stand komt. Gegeven de omstandigheid, dat door de wijze van organisatie van de arbeidsmarkt de loonvorming en de allocatie der arbeidskrachten doorgaans van elkaar gescheiden plaatsvinden, is het gebruikelijk, met betrekking tot de arbeidsmarkt te onderscheiden tussen een loonmarkt, waar de 'prijsvorming' plaatsvindt in de vorm van het proces der collectieve onderhandelingen, en de allocatiemarkt, waar de 'ruil' tot stand komt, waar dus de arbeidsverhouding ontstaat'.*

Ondanks dat het citaat meer dan veertig jaar oud is, geeft het een nog steeds relevante afbakening.

### 2.3.2 Arbeidsmarktstrategieën

Een arbeidsmarktbeleid wordt opgesteld met de gedachte om een bepaald probleem op te lossen. Op basis van verschillende probleemdefinities, onderscheidt Edzes (2010:42) vijf problemen, die leiden tot beleidsstrategieën.

#### **Moral hazard**

Het eerste vraagstuk wat direct gelieerd is aan de uitvoering van de sociale zekerheid staat bekend als het 'moral hazard' probleem. 'Moral hazard' duidt op onbedoeld (en ongewenst) gedrag van de cliënt (opdrachtnemer) als gevolg van de onmogelijkheden van de gemeenten (opdrachtgever) om de situatie van de cliënt goed te kunnen beoordelen (Edzes, 2010:42). Het verschijnsel 'moral hazard' is afkomstig van de verzekeringswereld, waarin verzekerden risico's niet beperken en oneigenlijk gebruik maken van de collectieve voorzieningen (WRR, 1994:20). Het sollicitatiegedrag van de cliënt bij een werkgever is ook een voorbeeld van 'moral hazard', waarin de gemeente de cliënt niet kan

controleren of hij/zij oprecht handelt (Edzes, 2010:42). Volgens Van Ours (2007: 1-5) hebben gemeenten twee handelingsmogelijkheden om werklozen weer aan werk te krijgen. De eerste mogelijkheid is behandeling, waarin de cliënt wordt behandeld (opleiding, training etc.) om vervolgens te kunnen participeren op de arbeidsmarkt. Deze methode wordt bij de probleemstelling *productiviteitstekort* verder behandeld. De tweede mogelijkheid is dwingende sancties nemen om ervoor te zorgen dat de cliënt gaat werken. Bij deze laatste methode is de kwaliteit van het behaalde resultaat volgens Van Ours weliswaar minder dan bij de eerste methode (Ibidem). Deze laatste methode van dwang als handelingsmogelijkheden voor '*moral hazard*' problemen is vertaald naar dreigings- en/of controlestrategieën die gemeenten kunnen hanteren. Beide strategieën hebben het doel om de voordelen van het werkloos-zijn te doen dalen, waardoor de stimulans om werk te zoeken stijgt (Edzes, 2010:42).

### **Productiviteitstekort**

Het tweede vraagstuk wat hierboven al besproken is, ligt in het productiviteitstekort van de werkzoekenden. Bij deze probleemstelling wordt uitgegaan van de methode voor behandeling (*'treatment-effect'*) (Van Ours, 2007: 1-5). Volgens Edzes (2010, 43) is de essentie van het probleem hier dat werklozen onvoldoende productiviteit hebben om op de reguliere arbeidsmarkt een loon te verdienen boven de uitkeringshoogte. De tekortschietende productiviteit kan meerdere redenen hebben, waaronder tekortschietende kwalificaties, onvoldoende werkervaring of fysieke en psychische beperkingen om arbeid te verrichten. Het productiviteitstekort ligt aan de basis het instrumentarium van het activerende arbeidsmarktbeleid gericht op de herintreding van werklozen in de arbeidsmarkt. Gemeenten beschikken over instrumenten zoals, scholing, werkervaringsubsidies en gesubsidieerde arbeid om de productiviteit te verhogen (Edzes, 2010:44).

### **Allocatieprobleem**

Het allocatieprobleem ligt in het hart van de publieke bemiddelingsfunctie, zoals dat al decennia lang gedaan wordt. De achterliggende idee is dat de vraag naar en het aanbod van arbeid niet als vanzelf bij elkaar komen of vanwege marktfalen niet het gewenste optimum bereiken (Edzes, 2010:46). Het transparant maken van de arbeidsmarkt, via informatievoorzieningen over werkzoekenden en vacatures, zou bij kunnen dragen aan een betere afstemming tussen vraag en aanbod. De regionale verschillen in non-participatie en werkloosheid gerelateerd aan openstaande vacatures zouden duiden op aansluitingsproblemen (RWI, 2009: 10). De allocatieproblemen kunnen op twee verschillende manieren aangepakt worden, competentiegericht bemiddelen en vraaggericht bemiddelen (RWI, 2009:4-5, Edzes, 2010:46). De idee is dat competentiegericht bemiddelen in plaats van personalia, opleidings- en werkervaringsgegevens, de kans op een baan vergroot. Hiermee wordt getracht dat de kans op mismatch verkleind wordt. De tweede benadering is de vraaggerichte bemiddeling. Deze benadering lijkt op een variant van de competentiegericht benadering, maar als specifiek invalshoek staat binnen deze benadering de werkgever en de vacature in het bemiddelingsproces centraal (RWI, 2009:5).

### **Vraaguitbreiding**

De vierde probleem stelt dat onvoldoende vraag is naar arbeidskrachten. Om werkloosheid te bestrijden en de uitkeringsafhankelijkheid van de cliënt te vermijden, zal de werkgelegenheid uitgebreid moeten worden (Edzes, 2010:48). De doelstelling van het werkgelegenheidsbeleid van een gemeente is kort samengevat de reguliere werkgelegenheid en de lokale bedrijvigheid te bevorderen (Ibidem). Echter liggen de belangrijkste instrumenten voor werkgelegenheidsgroei in de handen van werkgevers- en werknemersorganisatie en de Rijksoverheid. Deze actoren kunnen via macro-economische en regionaal-economische instrumenten in zeker mate invloed uitoefenen op zowel de hoogte als de verdeling van de werkgelegenheid. Gemeenten kunnen alleen langs de weg van eigen investeringen in bijvoorbeeld infrastructuur en aantrekkelijkheid van bedrijventerreinen de werkgelegenheid vergroten en bedrijven binnen eigen gemeentegrenzen te trekken (Edzes, 2010:49).

## Coördinatievraagstukken

Bij werkgelegenheidsvraagstukken met het probleem van de tekortschietende samenwerking tussen de betrokken actoren dient de gemeente een meer coördinerende rol op zich te nemen. Volgens Edzes (2010:50) ontstaat door onderlinge concurrentie en *free-ridergedrag* suboptimalisatie die vermeden zou kunnen worden wanneer beter zou worden samengewerkt (Ibidem). Deze redenering geldt vooral wanneer er uitgegaan wordt dat gemeenten niet zelf en direct de werking van arbeidsmarkt kunnen beïnvloeden, maar wel samen met anderen.

Hierboven zijn de vijf probleemstellingen gedefinieerd die uiteindelijk resulteren in vijf arbeidsmarktstrategieën. In tabel 2.3 zijn deze overzichtelijk op een rij gezet.

**Tabel 2.3** Conceptuele indeling arbeidsmarktstrategieën

	Controlerende sociale zekerheid	Activerende sociale zekerheid	Allocatie	Werkgelegenheidsbeleid	Coördinatieperspectief
<b>Nadruk op</b>	Aanbod  'Threat'	Aanbod  'Treatment'	Vraag- en aanbod  Bemiddeling	Vraag  Werkgelegenheidsbevordering	Transities en Ketens  Coördinatie en coöperatie
<b>Primaire problemen</b>	Moral Hazard	Productiviteits-tekort	Informatietekort Vertrouwensproblemen	Onvoldoende vraag	(Deel)marktfalen Inefficiency Free-ridergedrag
<b>Niveau</b>	Lokaal	Lokaal	Lokaal/Regionaal	Regionaal	Lokaal/Regionaal
<b>Instrumenten/Aandachtsgebieden</b>	Bestandsanalyse Handhaving Subsidie Work First	Work First Scholing Re-integratie Gesubsidieerde arbeid	Bemiddeling Onderwijs-arbeidsmarkt	Vestigingsbeleid Econ. stimul. beleid	Regie en samenwerking Partnership Integraal beleid Gezamenlijke uitvoering
<b>Neveneffect/dilemma</b>	Sociale uitsluiting	Bruto- versus Netto-effectiviteit Verdringing	Onzekere publieke taak	Sociale dilemma's Externe effecten Liftersgedrag	(Te)hoge eisen aan bestuurskracht en visie

Bron: Edzes, 2010.

De veranderingen in de verantwoordelijkheidsverdeling en de uitvoeringsorganisatie van de sociale zekerheid en het arbeidsmarktbeleid hebben zich tegen de achtergrond van algemenere ontwikkelingen en het denken over sociaal-economisch beleid afgespeeld (Van Gestel, De Beer en Van der Meer, 2009: 17). Deze ontwikkelingen in het denken vormen de onderstroom die mede richting heeft gegeven aan het beleid op dit terrein (Ibidem). Van Gestel, De Beer en Van der Meer (2009:17) duiden twee belangrijke onderstromen genaamd marksturing en activering. Deze onderstromen staan dan ook niet los van elkaar, maar hebben elkaar wederzijds versterkt en soms ook tegengewerkt (Ibidem).

## Marktwerving

In de jaren tachtig maakt het keynesiaanse beleid<sup>2</sup> ruimte voor het neoklassieke denken, waarin in de vrije marktwerving centraal staat (Van Gestel, De Beer en Van der Meer, 2009: 17). Dit betekende dat de overheid dat terug diende te treden om ruimte te maken voor de markt. Dit vroeg niet alleen om een kleinere overheid – door bezuinigingen op publieke uitgaven en privatisering van overheidsbedrijven –, maar ook om het wegnemen van regels en instituties die de marktwerving verstoren (Ibidem). In de jaren negentig vond het marktdenken ook zijn weg in de publieke sector. De overheid diende niet alleen meer ruimte te maken voor de markt, maar diende ook zelf meer volgens

<sup>2</sup> De theorie van Keynes komt erop neer dat de vrijmarkteconomie en haar coördinatiemethode: het prijsmechanisme niet instaat zijn om voor stabiliteit en een volledige bezetting van de productiemiddelen te zorgen. Het opkomen van het keynesianisme leidde tot de verzorgingsstaat zoals wij die nu kennen. (Bron: Sommers, Van Sinderen en Verlaak, 2004: 48).

marktprincipes te werken (Ibidem: 18). De prominente rol van de sociale partners kwam door het marktdenken ook in het geding. Zoals al eerder besproken is door de invoering van SUWI in 2002 de bestuurlijke verantwoordelijkheid van de sociale partners in de sociale zekerheid en de arbeidsvoorziening ten einde komen. Begin jaren negentig kwam er in het overheidsbeleid ook meer aandacht voor marktwerking. Zo werd marktwerking geïntroduceerd in sectoren die tot voor kort staatsmonopolie waren geweest, zoals de telecomsector, het spoor en de energiebedrijven (Ibidem: 19). Van Gestel, De Beer en Van der Meer (2009: 19) verwachten ondanks de kritiek van de laatste jaren op het marktdenken geen ommekeer in het overheidsbeleid op dit terrein.

### **Activering**

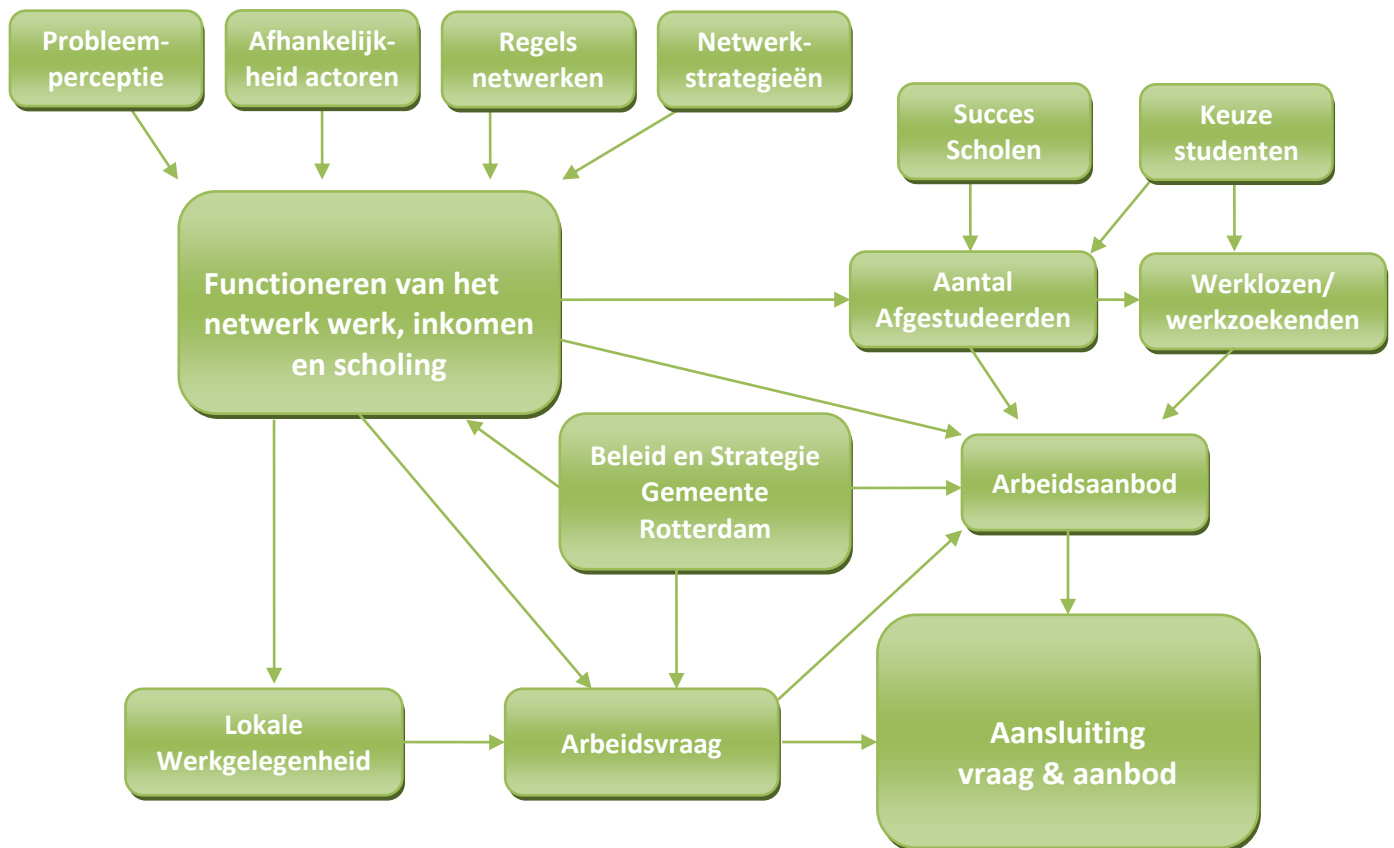
De OECD leverde in haar *Jobs Study* uit 1994 kritiek op de traditionele en passieve verzorgingsstaat (OECD, 1994). Met deze studie liet de OECD zien dat het werkgelegenheidsniveau in continentale verzorgingsstaten, waaronder Nederland, structureel laag is als gevolg van een gebrek aan flexibiliteit van de arbeidsmarkt (Van Gestel, De Beer en Van der Meer, 2009: 19). De OECD adviseerde dat bij een beter functionerende arbeidsmarkt rigide instituties aangepakt dienen te worden. Daarbij ging het om belemmerende arbeidsmarktinstuties als het wettelijk minimumloon, ontslagbescherming, algemeen verbindend verklaring van CAO's en hoge lastendruk op arbeid. Anderzijds werd door OECD ook gekeken naar het stelsel van sociaal zekerheid als oorzaak (Ibidem: 20). Door relatief hoge uitkeringen ontstond een armoedeval en werkloosheidsval. Tevens kenden de sociale regelingen vaak soepele toekenningsvoorwaarden met nauwelijks controle op het zoekgedrag van de werklozen (*moral hazard*). Hierdoor kenmerkte de sociale zekerheid zich door haar passieve karakter, waarin de toegang tot het stelsel gemakkelijk was en er nauwelijks prikkels waren om het stelsel weer te verlaten (Ibidem). De oplossing hiervoor was om het stelsel weer activerend te maken, door de uitkeringsvoorwaarden te verslechteren en de toetredingsdrempels te verhogen (Ibidem). De ontwikkelingen zorgde ervoor dat binnen de landen van de Europese Unie deze ideeën over activerende benadering meer klank kregen (Ibidem). Vandaar de groeiende nadruk op een activerende verzorgingsstaat, dat ook wel soms als participatiestaat of sociale investeringsstaat aangeduid wordt (Esping-Andersen, 2000; Engelen, Hemerijck en Trommel, 2007, in: Van Gestel, De Beer en Van der Meer, 2009: 20).

## **2.4 Conceptueel model**

In deze paragraaf zijn de eerder besproken theorieën verder uitgewerkt tot een conceptueel model voor dit onderzoek (figuur 2.2). Rechtsonder is de afhankelijke variabele (aansluiting vraag en aanbod arbeidsmarkt) weergegeven. Deze afhankelijke variabele is afhankelijk van de variabelen arbeidsvraag en arbeidsaanbod. Een gunstige werkgelegenheid heeft een positief effect op de arbeidvraag (baanopeningen), met het gevolg dat bedrijven meer mensen in dienst gaan nemen. Voor het arbeidsaanbod geldt dat deze afhankelijk is van het aantal afgestudeerde studenten. Afgestudeerde studenten hebben een positief effect op het arbeidsaanbod. Het aantal afgestudeerde studenten is afhankelijk van de studiekeuze van de studenten en de successen van de onderwijsinstellingen. Een stijging van de arbeidsvraag heeft ook effect op het arbeidsaanbod. Wanneer binnen een bepaald sector veel werkgelegenheid is, dan kan dit ertoe leiden dat veel studenten voor een bepaalde sector opgeleid willen worden. Het beleid en de strategie van de gemeente Rotterdam staat in dit model centraal, omdat deze op verschillende variabelen effect heeft. Allereerst kan de gemeente met zijn arbeidsmarktbeleid de arbeidsvraag en arbeidsaanbod in een stad stimuleren. Een gemeente kan dit echter niet alleen, en dient daarom met de betrokken partijen uit de regio samen te werken. Zo ontstaan en bestaan netwerken die een gezamenlijke doelstelling kunnen hebben om de problematiek omtrent mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het gemeentelijke beleid en strategie hebben ook effect op het functioneren van de netwerken. Het functioneren van de netwerken rondom werk, inkomen en scholing is afhankelijk van de structuur van het netwerk. Het functioneren van deze netwerken heeft indirect effect op de

aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsmarkt. Aan de hand van dit conceptueel model wordt door een vergelijking van de sectoren HIC en medisch /zorg naar een verklaring gezocht, waarom het ene netwerk al dan niet beter in staat is om het verschil tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt op te vangen dan de ander.

**Figuur 2.2** Conceptueel model 'Aansluiting vraag en aanbod arbeidsmarkt'



## 2.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn verschillende theorieën behandeld die nodig zijn om de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In deze paragraaf wordt een conclusie over de relevantie van de theorieën gegeven. De theorie van netwerkbenadering wordt ingezet als een instrument om de netwerken van werk, inkomen en scholing in Rotterdam te analyseren. In het conceptueel model (figuur 2.2) van dit onderzoek is te zien dat het functioneren van een netwerk afhankelijk is van de probleempercepties van de actoren, afhankelijkheden, netwerkregels en netwerkstrategieën. Het model van de transitionele arbeidsmarkt (TAM) is in dit onderzoek relevant, omdat dit model inzichten verschaft over de verschillende transitieën op de arbeidsmarkt. Dit model heeft wellicht niet direct toegevoegde waarde bij het beantwoorden van de hoofdvraag van dit onderzoek, maar geeft de onderzoeker wel waardevolle informatie over de werking van de arbeidsmarkt, wat als achtergrondinformatie bij de interviews gebruikt zal worden. Dit geldt ook voor de Human Capital-theorie van Gary Becker en de theorie van keuzegedrag van Ajzen. Deze theoretische inzichten zijn noodzakelijk om goed voorbereid een gesprek omtrent dit thema te kunnen voeren. De Human Capital-theorie voorspelt bijvoorbeeld dat de voorkeur van de werkgevers meer naar bedrijfspecifieke opleidingen uitgaat dan naar algemene opleidingen. In dit onderzoek is deze kennis belangrijk, omdat de samenwerking tussen werkgevers en onderwijsinstellingen geanalyseerd wordt. De theorie rondom keuzegedrag laat zien waarop leerlingen hun studiekeuze baseren. In dit onderzoek wordt gekeken naar de rol van de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen bij de

studiekeuze van de leerlingen. Aan de hand van de inzichten uit deze theorie kan het beleid van de gemeente en de onderwijsinstellingen omtrent dit onderwerp beoordeeld worden. De theorie van Edzes wordt tenslotte gebruikt om het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsmarktstrategieën van de gemeente Rotterdam te analyseren.

# 3. Methodologische verantwoording

*Dit hoofdstuk staat in het teken van de methodologische verantwoording van dit onderzoek. Bij het doen van wetenschappelijk onderzoek is het van belang dat de resultaten hiervan op een betrouwbare en valide manier zijn verkregen. In de inleiding van dit onderzoek is uitvoerig besproken wat de probleemstelling van dit onderzoek is en welke onderzoeksvraag en deelvragen hierbij geformuleerd zijn. In dit hoofdstuk wordt uiteengezet hoe dit onderzoek wordt uitgevoerd om uiteindelijk op een betrouwbare manier de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden. In paragraaf 3.1 worden de belangrijke begrippen in dit onderzoek geoperationaliseerd. De strategieën en de methode van dit onderzoek wordt in paragraaf 3.2 behandeld. Paragraaf 3.3 staat in de teken van de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek. Tenslotte wordt dit hoofdstuk in paragraaf 3.4 met een conclusie afgesloten.*

## 3.1 Afbakening en Operationalisering

In deze paragraaf worden de kernbegrippen uit het theoretisch kader en de probleemstelling afgebakend en verder geoperationaliseerd. Volgens Doorewaard en Verschuren (2007:133) is het van belang om de kernbegrippen duidelijk te definiëren om misverstanden te voorkomen. Nadat de kernbegrippen duidelijk gedefinieerd zijn, dienen de indicatoren van deze kernbegrippen omschreven te worden, om deze vervolgens te operationaliseren. Doorewaard en Verschuren (2007:143) omschrijven operationalisering als het proces van het kiezen en nauwkeurig omschrijven van indicatoren voor complexe c.q. abstracte begrippen. In tabel 3.1 zijn de kernbegrippen stapsgewijs geoperationaliseerd. In de eerste kolom van de tabel zijn de kernbegrippen van dit onderzoek opgesomd. In de tweede kolom zijn de kernbegrippen gedefinieerd. In de derde kolom zijn de definities in een aantal indicatoren vertaald. Als laatste zijn deze indicatoren in de vierde kolom verder geoperationaliseerd.

**Tabel 3.1** Operationalisering van de kernbegrippen

Kernbegrippen	Definitie	Indicatoren	Waarden
Afhankelijkheid middelen	Middelen die actoren in beschikking hebben waarvan andere actoren afhankelijk kunnen zijn.	Financiële middelen Productiemiddelen Competenties Kennis Legitimiteit	De mate van afhankelijkheden van de actoren binnen de netwerken.
Probleemperceptie	Het beeld dat een actor heeft van probleem.	Oorzaak Urgentie Definiëring van problemen	Het beeld dat een actor heeft van de problematiek van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt.
Institutionele karakter netwerk	Deze gezamenlijke geschiedenis, die tot uiting komt in regels, (al of niet stabiele) interactiepatronen, percepties en de mate van onderling vertrouwen.	Arenaregels Interactieregels	De verschillen en overeenkomsten tussen het institutionele karakter van de netwerken binnen de sectoren.

Netwerkstrategieën	Acties of intenties die als doel hebben om (de houding van) andere actoren, de probleemformulering, de gewenste oplossingen of het besluitvormingsproces te beïnvloeden	Go-alone Strategies Conflictual Strategies Avoidance Strategies Cooperative Strategies Facilitating Strategies	De keuze van een netwerkstrategie die een actor binnen het netwerk hanteert.
Transitionele arbeidsmarkt	Een arbeidsmarkt waarin werknemers transities (overgangen) maken binnen en naar betaalde arbeid.	Werk – werk Werkloosheid – werk Scholing – werk	Aantal mensen per transitie in de Rotterdamse arbeidsmarkt.
Arbeidsmarktstrategieën	Verschillende beleidsstrategieën om verschillende problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken.	Controlerend Activerend Allocatie Werkgelegenheidsbeleid Coördinatieperspectief	Welke arbeidsmarktstrategie hanteert de gemeente?
Motivatie studiekeuze student	Wat een student motiveert voor bepaalde studiekeuze.	Instrumentele motivatie Expressieve motivatie	Wel / Geen focus op de motivatie van leerlingen.

### 3.2 Strategie en methode onderzoek

In deze paragraaf wordt de strategie en de methode van dit onderzoek besproken. Voor dit onderzoek is gekozen voor de onderzoeksstrategie *casestudy*. Volgens Verschuren en Doorewaard (2007: 183) is een *casestudy* een onderzoek waarbij de onderzoeker probeert diepgang en integraal inzicht in een of enkele tijdruimtelijk begrensde objecten of processen te krijgen. Volgens Swanborn (2008:28) kunnen met de onderzoeksstrategie *casestudy* zeer uiteenlopende verschijnselen, die zich afspelen op micro- dan wel meso- dan wel macro-niveau, bestudeerd worden. Swanborn geeft aan dat de sociale eenheid waarbij het verschijnsel wordt bestudeerd de ‘drager’ is van het verschijnsel, al wordt deze ook wel als ‘de case’ aangeduid (Ibidem). Dit is volgens Swanborn geen bezwaar zolang duidelijk is dat het accent in het onderzoek op het verschijnsel ligt en niet op de min of meer toevallige ‘dragere’ ervan (2008: 29). In dit onderzoek zal eerst met een relatief klein aantal onderzoekseenheden gewerkt worden, wat tevens een belangrijk kenmerk van een *casestudy* is. Dit betekent dat kwantitatieve analyse van de verzamelde gegevens niet mogelijk is, waardoor men is aangewezen om een kwalitatieve manier van onderzoek te verrichten (Verschuren en Doorewaard, 2007: 183). Daarom wordt in dit onderzoek alleen aan de hand van kwalitatief onderzoek informatie verworven en geanalyseerd. Een tweede kenmerk van de *casestudy* is dat veel meer in de diepte dan in de breedte wordt gewerkt (Verschuren en Doorewaard, 2007: 184). De diepgang in dit onderzoek wordt dan ook bereikt door verschillende arbeidsintensieve vormen van datagenerering, zoals *face-to-face* interviews en *deskresearch*. Een ander kenmerk van de *casestudy* is dat getracht wordt om een integraal beeld te krijgen van het object als geheel (Verschuren en Doorewaard, 2007: 185). Verschuren en Doorewaard spreken hier van een holistische werkwijze wat te onderscheiden is van reductionistische benadering wat kenmerkend is voor het *survey*. In dit onderzoek uit dit holistische zich in het gebruik van kwalitatieve en niet voorgestructureerde maar open wijze van dataverzameling. Een vierde kenmerk van een *casestudy* is dat het object (case), in zijn natuurlijke omgeving wordt bestudeerd. De natuurlijke omgeving van het object is in dit geval letterlijk genomen de locatie waar een interview met een respondent wordt gehouden. Dit onderzoek mondt uit in een *vergelijkende casestudy* ofwel een *multiple casestudy*, omdat verschillende cases in onderlinge vergelijking bestudeerd worden (Verschuren en Doorewaard, 2007: 187, Van Thiel, 2007: 102). Gekozen is om volgens de hiërarchische methode de afzonderlijke cases te onderzoeken. Dit houdt in dat het onderzoek in twee fases wordt uitgevoerd. In de eerste fase worden de afzonderlijke cases zo veel mogelijk onafhankelijk van elkaar bestudeerd. Verschuren en Doorewaard geven aan dat het verstandig is om bij de analyse en bij de weergave van de onderzoeksresultaten van de afzonderlijke



cases een vast patroon te volgen (Verschuren en Doorewaard, 2007: 187). Dit zal het uitvoeren van de vergelijkingen in de fase vergemakkelijken. In deze tweede fase worden de resultaten uit de eerste fase als input voor een vergelijkende analyse over de twee onderzochte cases genomen. Hierbij wordt getracht om verklaringen te vinden voor de overeenkomsten en verschillen tussen de diverse cases (Ibidem).

Inmiddels is het duidelijk dat het onderzoeksstrategie van dit onderzoek een *casestudy* is. Voor het onderzoek is gebruik gemaakt van drie soorten bronnen, die elkaar onderling aanvullen. Ten eerste is gebruik gemaakt van wetenschappelijke literatuur. Het gaat hierbij om algemene literatuur over de netwerkbenadering, beleid, arbeidsmarkt en keuzegedrag van scholieren. In de tweede plaats zijn beleidsdocumenten bestudeerd over de aanpak van de problemen op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Daarbij gaat het om beleidsnota's, ambtelijke stukken, jaarverslagen, convenanten, maar ook adviezen en rapporten van denktanks, adviesorganen en maatschappelijke organisaties. Daarnaast zijn ook statistieken over de lokale economie en arbeidsmarkt geraadpleegd. Ten derde zijn gesprekken gevoerd met een groot aantal betrokken personen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg in Rotterdam. Volgens Van Thiel (2007: 106) zijn twee vormen van een interview mogelijk, namelijk: het ongestructureerde open interview en het semigestructureerde interview. Voor dit onderzoek is de keuze gevallen voor het afnemen van de interviews op een semigestructureerde methode<sup>3</sup>. Het semigestructureerde interview is een gesprek aan de hand van een zogenoemde topiclijst (Van Thiel, 2007:107). In de topiclijst staan de onderwerpen en een aantal voorgeformuleerde vragen die de onderzoeker aan de respondenten stelt opgenomen (Ibidem). De interviewvragen zijn afgeleid vanuit de theorie omdat dit onderzoek een deductief onderzoek is. In dit onderzoek is het van belang om niet-feitelijke informatie (meningen, percepties en relaties) van de respondenten te verkrijgen, en hiervoor zijn interviews een goede methode om dergelijke informatie boven tafel te krijgen (Ibidem). Gedurende het interview is het wel mogelijk om enkele feiten te controleren (triangulatie) (Ibidem). In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel de methoden interview en deskresearch. Doorewaard en Verschuren (2007: 184) spreken over methodetriangulatie wanneer verschillende methoden gecombineerd worden.

### 3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

In deze paragraaf zal de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek behandeld worden, omdat betrouwbaarheid en validiteit belangrijke criteria zijn voor wetenschappelijk onderzoek. De betrouwbaarheid van een onderzoek heeft te maken met de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen worden gemeten. Een meetinstrument is betrouwbaar wanneer het bij de zelfde omstandigheden steeds dezelfde uitslag geeft, want dan is er sprake van herhaalbaarheid (Van Thiel, 2007: 55). Validiteit kent twee hoofdvormen, interne en externe validiteit (Van Thiel, 2007: 56). Interne validiteit betreft de geldigheid van onderzoek; heeft de onderzoeker echt gemeten wat hij wilde meten? Externe validiteit betreft de generaliseerbaarheid van onderzoek: gelden de gevonden resultaten ook voor andere personen, instituties, tijden en plaatsen (Van Thiel, 2007: 57). Bij het afnemen van interviews is de onderzoeker zelf het belangrijkste meetinstrument, omdat de onderzoeker de vragen stelt en de antwoorden interpreteert (Van Thiel, 2007:113). De onderzoeker dient inhoudelijke kennis te hebben betreft het onderwerp om gerichte vragen te kunnen stellen en bepaalde antwoorden weten op te pikken. De interviews verlopen allemaal semigestructureerd zodat alle onderwerpen en vragen gedurende een interview aanbod komen. Volgens Van Thiel is de selectie van de respondenten ook een belangrijk punt voor de betrouwbaarheid en validiteit van de interviews (Ibidem). In dit onderzoek is gestreefd om de voornaamste actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing die op strategisch en tactisch niveau invloed kunnen uitoefenen op het arbeidsmarktbeleid in Rotterdam te interviewen. Dit betekent voor dit onderzoek dat grote

---

<sup>3</sup> Zie bijlage 1 voor de lijst met respondenten en bijlage 2 voor de interviewvragen.

aantallen respondenten van verschillende posities en herkomst geïnterviewd zullen worden. Dat vergroot tevens de representativiteit en draagt bij aan triangulatie (Ibidem).

### 3.4 Afsluiting

Dit hoofdstuk stond in het teken van het afbakenen en operationaliseren van belangrijke concepten in dit onderzoek om misverstanden te vermijden en om duidelijk te maken wat wel en wat niet wordt onderzocht. Dit proces verloopt stapsgewijs door belangrijke concepten te definiëren, deze te vertalen in een aantal indicatoren en tenslotte waardes aan deze indicatoren toe te kennen. Als onderzoeksstrategie is besloten om een *vergelijkende casestudy* uit te voeren, omdat verschillende cases in onderlinge vergelijking bestudeerd worden. In dit onderzoek worden de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg met elkaar vergeleken. De methoden interview en deskresearch zijn in dit onderzoek gebruik gemaakt om de centrale vraagstellingen te kunnen beantwoorden. Hier is sprake van methodetriangulatie, omdat verschillende methoden gecombineerd worden. Tenslotte wordt de betrouwbaarheid en validiteit van dit onderzoek vergroot door: (1) het toepassen van triangulatie; (2) meerdere casestudie uitvoeren; (3) frequent professionals raadplegen.

# 4. Netwerken in Rotterdam

*Dit hoofdstuk staat in het teken van de empirische bevindingen naar aanleiding van het veldonderzoek en deskresearch. In dit hoofdstuk wordt het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam geïntroduceerd. Eerst wordt in paragraaf 4.1 de huidige economische status en de werkgelegenheid in Rotterdam behandeld. Vervolgens staat in paragraaf 4.2 het arbeidsmarktbeleid van de gemeente centraal. Hierop volgend wordt in paragraaf 4.3 het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam gepresenteerd en worden tevens de betrokken overheidsgerelateerde actoren gepositioneerd. In paragraaf 4.4 worden de betrokken onderwijsinstellingen binnen het netwerk gepositioneerd. Tot slot volgt in paragraaf 4.5 een afsluiting van dit hoofdstuk.*

## 4.1 Economie en werkgelegenheid Rotterdam

In het collegewerkprogramma 2010 is opgenomen dat het college de Rotterdamse economie krachtiger, weerbaarder en duurzamer wil maken (Gemeente Rotterdam, 2010c: 17). De Rotterdamse economie wordt gekenmerkt door drie samenhangende economische systemen:

1. De internationale mainport Rotterdam, gebaseerd op productie en logistiek.
2. Het grootstedelijke systeem met (internationale) hoofdkantoren, zakelijke diensten en kennisinstellingen, deels gerelateerd aan de mainport.
3. De omvangrijke stedelijke economie, die bestaat uit diverse vormen van stedelijke consumentendiensten aan bewoners en bezoekers.

Volgens OBR zijn deze drie systemen in Rotterdam onderling via allerlei bedrijfs- en netwerkrelaties nauw verweven (OBR, 2011c: 9). Bedrijven die internationaal opereren en hun goederen en diensten vooral buiten de regio afzetten, zijn over het algemeen inkomensgenererend voor de regio. Bedrijven die hun goederen en diensten vooral afzetten binnen de eigen regio, draaien primair op bestedingen door bewoners en bedrijven uit dat gebied. In het bijzonder gaat dat op in de consumentensector. Volgens het OBR kent een krachtige en weerbare economie een evenwichtige mix van deze drie systemen en type bedrijven (Ibidem). Binnen Rotterdam staat de internationaal georiënteerde bedrijvigheid in het teken van de havengerelateerde industrie en dienstverlening (transport en logistiek, energie, procesindustrie en maritieme zakelijke dienstverlening) en de kennisintensieve zakelijke dienstverlening (kennisdiensten) (OBR, 2011c: 10). De sectoren medisch en zorg, detailhandel, horeca, cultuur (consumentendiensten) en de creatieve bedrijvigheid zijn meer op de regio en de stad georiënteerd. Volgens het OBR dragen deze sectoren de regionale economie en arbeidsmarkt (Ibidem). Binnen deze sectoren (*speerpuntsectoren*) zit de kracht van Rotterdam en die kracht moet worden vastgehouden om de economie sterker te maken en te laten groeien (Ibidem). Sommige economische activiteiten concentreren zich vooral op een beperkt aantal steden, terwijl andere economische activiteiten overal voorkomen. In Nederland komen bijvoorbeeld de havenactiviteiten voornamelijk in Rotterdam voor. Dat zorgt voor werkgelegenheid waarvoor in Rotterdam blijkbaar gunstige voorwaarden bestaan, naast de werkgelegenheid waarvan de stad min of meer is verzekerd (Louter en Van Eikeren, 2011: 6., OBR, 2011d: 24).

De werkgelegenheid in Rotterdam is aan de hand van een nieuwe methodiek vastgesteld, waarbij het aantal arbeidsplaatsen binnen verschillende typen economische activiteiten is verdeeld in (Louter en Van Eikeren, 2011: 6):

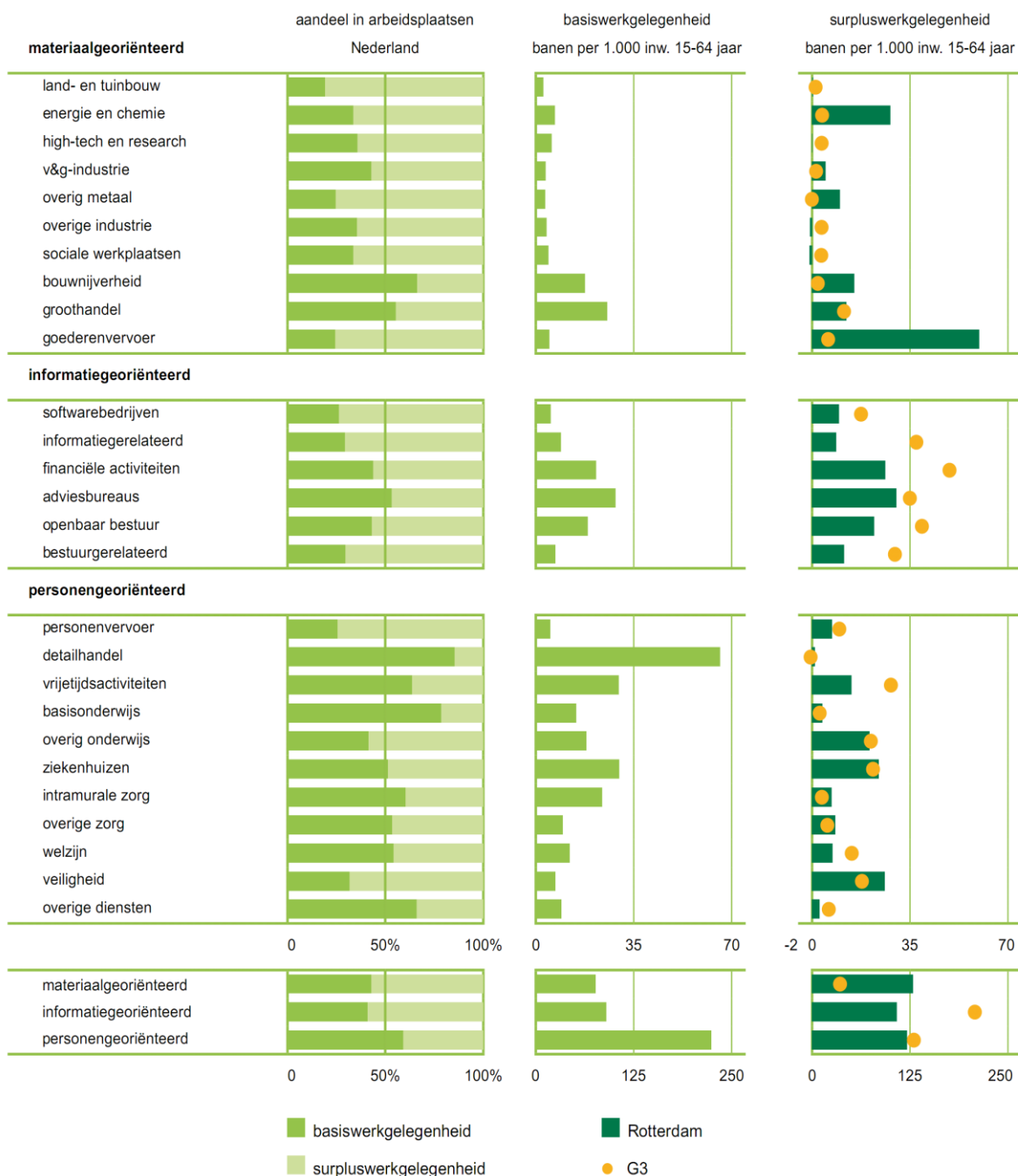
- ‘basiswerkgelegenheid’: de werkgelegenheid in een economische sector die, gezien de bevolkingsomvang, in ieder geval mag worden verwacht in een stad. Dit is een soort ‘minimumniveau’, waarop een stad normaal gesproken minstens mag rekenen.

- ‘surpluswerkgelegenheid’: de boven de basiswerkgelegenheid uitstijgende ‘extra’ werkgelegenheid in een economische sector in een stad.

In figuur 4.1 is de totale werkgelegenheid per sector onderscheiden in een deel basiswerkgelegenheid en een deel surpluswerkgelegenheid (OBR, 2011d: 24). De sectoren zijn ook nog samengevoegd naar drie brede categorieën (Ibidem):

- Materiaalgeoriënteerde activiteiten: de winning, productie en distributie van materiële goederen.
- Informatiegeoriënteerde activiteiten: het verkrijgen, verwerken en verstrekken van informatie.
- Personegeoriënteerde activiteiten: allerlei typen dienstverlening aan particulieren.

**Figuur 4.1** Basis- en surpluswerkgelegenheid naar sector



Bron: Bureau Louter (2011).

### **Basiswerkgelegenheid Rotterdam**

Gemiddeld kan in Nederlandse steden ongeveer de helft van de totale bedrijvigheid beschouwd worden als basiswerkgelegenheid (*zie de verticale streep in het linkerdeel van figuur 4.1*). Voor de andere helft van de werkgelegenheid in Nederlandse steden is sprake van 'keuzevrijheid' tussen steden (*surpluswerkgelegenheid*). De steden concurreren met elkaar en kunnen zich ook specialiseren. Ruim de helft van de Rotterdamse werkgelegenheid is basiswerkgelegenheid (OBR, 2011d:25). De basiswerkgelegenheid is in Rotterdam gelijk aan 186.500 arbeidsplaatsen (52% van alle arbeidsplaatsen in Rotterdam). De surpluswerkgelegenheid in Rotterdam is 174.700 arbeidsplaatsen (Ibidem). In het middelste deel van figuur 4.1 is de basiswerkgelegenheid per stad weergegeven. Hierin is te zien dat steden voornamelijk verzekerd zijn van een groot aantal arbeidsplaatsen in detailhandel.

### **Surpluswerkgelegenheid Rotterdam**

In het rechterdeel van figuur 4.1 is de surpluswerkgelegenheid in Rotterdam en het gemiddelde in de overige grote steden als groep weergegeven. Rotterdam kent een duidelijke surplus in goederenvervoer. Surpluswerkgelegenheid wordt verder gerealiseerd in energie en chemie, financiële activiteiten, adviesbureaus, overig onderwijs, ziekenhuizen, openbaar bestuur en veiligheid (OBR, 2011d: 27). De met de mainportfunctie samenhangende activiteiten, kennisintensieve diensten en non-profit activiteiten leveren de belangrijkste bijdrage aan de surpluswerkgelegenheid in Rotterdam. Vergeleken met de andere drie grote steden is in Rotterdam de surpluswerkgelegenheid vooral hoger in energie, chemie en in goederenvervoer. Rotterdam scoort ook hoger in enkele industriële sectoren en de bouwnijverheid, in de drie subsectoren – *ziekenhuizen, intramurale zorg en overige zorg* – van de zorgsector en in veiligheid. In deze sectoren zijn de speerpuntsectoren *Haven- en Industrie Complex* en *Medisch en Zorg* terug te herkennen (Ibidem).

Uit de onderverdeling naar materiaal-, informatie- en personengeoriënteerde activiteiten blijkt dat Rotterdam veel meer surpluswerkgelegenheid heeft in materiaalgeoriënteerde bedrijvigheid dan de andere drie grote steden (OBR, 2011d: 27). De andere drie grote steden scoren hoger in informatiegeoriënteerde bedrijvigheid. Voor personengeoriënteerde activiteiten is het verschil tussen Rotterdam en de andere drie grote steden klein. Vergeleken met de andere drie grote steden is Rotterdam vooral een 'productie/ distributiestad', in mindere mate een 'kennis/informatiestad' en in ongeveer gelijke mate een 'consumptiestad' (Ibidem).

#### **4.1.2 Ontwikkelingen werkgelegenheid per sector en opleiding**

Het aantal banen in Rotterdam is tijdens de economische crisis in 2009 stabiel gebleven (+0,2 %) (zie tabel 4.1). Doordat veel bedrijven ondanks de economische crisis hun personeel in dienst hebben gehouden, beschikken ze daardoor over een forse interne arbeidsreserve. De verwachting was dat in 2010 bij een toename van de productie dit niet in een toename van banen zal resulteren, omdat eerst de interne reserve aangeboord zal worden (OBR, 2011b: 9). De verwachting voor 2011 is een toename van het aantal banen (+3.900) in Rotterdam (zie tabel 4.1) (OBR, 2011b: 11).

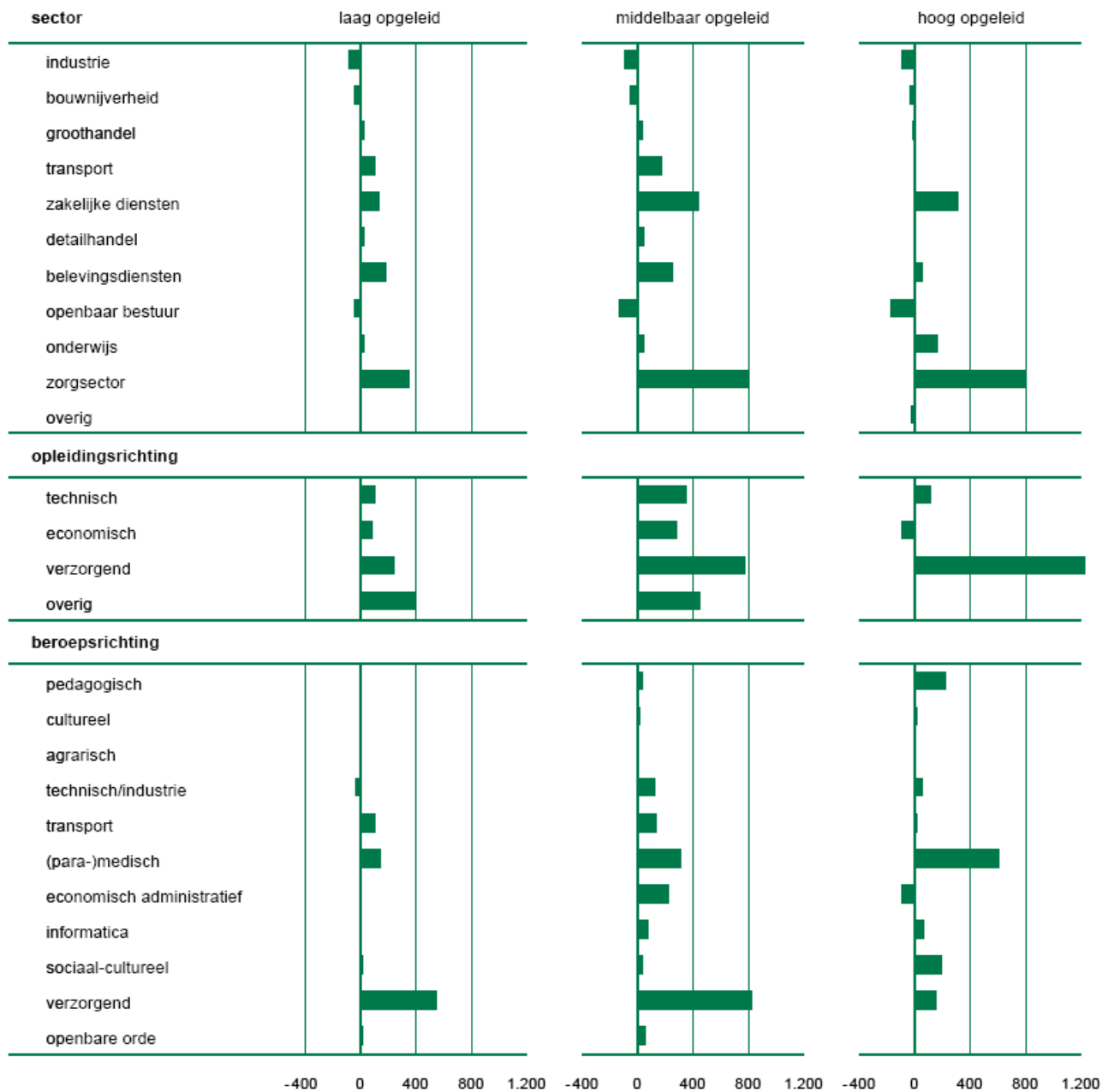
**Tabel 4.1** Verwachte ontwikkeling arbeidsplaatsen naar sector, Rotterdam, Rijnmond, G3 en Nederland, 2011 – 2015

sector	Rotterdam		G3	overig	
	aantal banen gem. p.j. in % en x 1.000			Gr.-Rijnmond	Nederland
industrie	- 1,4%	- 0,3	- 2,4%	- 0,8%	- 1,1%
bouwnijverheid	- 1,0%	- 0,1	- 1,9%	- 1,5%	- 1,6%
groothandel	0,4%	0,1	- 0,7%	1,2%	1,0%
transport	0,8%	0,3	0,4%	1,3%	1,4%
kennisdiensten	1,1%	0,6	1,9%	2,2%	2,0%
detailhandel	0,2%	0,1	0,5%	0,0%	0,1%
belevingsdiensten	2,2%	0,5	2,0%	2,2%	2,1%
openbaar bestuur	- 1,0%	- 0,3	- 0,5%	- 1,0%	- 0,9%
onderwijs	0,9%	- 0,3	0,7%	0,2%	0,4%
zorgsector	3,0%	2,0	1,8%	2,7%	2,2%
ambulante activiteiten	1,5%	0,2	1,5%	1,0%	1,5%
overig	0,0%	0,0	0,2%	0,4%	0,3%
uitzendkrachten	2,9%	0,8	2,7%	2,8%	2,9%
<b>TOTAAL</b>	<b>1,1%</b>	<b>3,9</b>	<b>1,1%</b>	<b>1,0%</b>	<b>1,0%</b>

Bron: Bureau Louter 2011.

De zorgsector is, samen met de overheid en het onderwijs, de drijvende kracht achter de werkgelegenheid. Het banenverlies in 2009 was, in absolute aantallen, het grootst in de sector industrie. De crisis heeft ook groot effect gehad op de werkgelegenheid in de bouwnijverheid, de transportsector en de groothandel (OBR, 2011b: 9). Over de periode 2011 – 2015 wordt voor de stad Rotterdam een werkgelegenheids groei van 1,1% gemiddeld per jaar verwacht en in de regio 1%. Uitgezonderd in de sectoren industrie, de overheid, bouwnijverheid en de financiële dienstverlening wordt in de overige sectoren groei verwacht (zie tabel 4.1) (OBR, 2011b: 11). De zorgsector zal volgens deze cijfers ook in de komende 4 jaar de banenmotor van stad en regio zijn. Volgens deze cijfers wordt de helft van de totaal verwachte banengroei in de stad gerealiseerd in de zorg (2.000 banen gemiddeld per jaar) (Ibidem). De meeste groei wordt verwacht bij de specifieke werkmilieus, waaronder de ziekenhuisterreinen, gevolgd door bedrijventerreinen bij de wijken (zie figuur 4.2) (OBR, 2011b: 13). De groei van de werkgelegenheid in de binnenstad blijft achter bij de verwachte ontwikkelingen in alle andere gebieden. Dit komt vooral door de verwachte krimp bij de overheid en de zakelijke en financiële dienstverlening in de binnenstad. De ontwikkeling van de werkgelegenheid op Zuid volgt die van de stad als geheel (Ibidem).

**Figuur 4.2** Absolute ontwikkeling arbeidsplaatsen per jaar voor laag, middelbaar en hoog opgeleiden, 2011 – 2015



Bron: Bureau Louter 2011.

## 4.2 Arbeidsmarktbeleid gemeente Rotterdam

Voor dit onderzoek is het van belang om het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam duidelijk in kaart te brengen. Daarom wordt in deze paragraaf stilgestaan bij het huidige arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam.

### 4.2.1 Doelen betrokken diensten

Zoals al eerder is besproken zijn de diensten Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam (SoZaWe), Jeugd, Onderwijs en Samenleving (JOS) en Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (OBR) onderdeel van de gemeente Rotterdam en betrokken binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Zo heeft iedere dienst zijn eigen taken en verantwoordelijkheden binnen het netwerk. Deze taken en verantwoordelijkheden zijn hieronder uiteengezet.

#### Dienst OBR

De gemeente Rotterdam heeft een integraal beleid voor de arbeidsmarkt opgesteld wat zich heeft vertaald in het *Programma Arbeidsmarktontwikkeling*. In het Programma arbeidsmarktontwikkeling is opgenomen dat de vraag centraal staat (OBR, 2011a: 4). Wanneer mensen van werk naar werk transitie plegen, dan komen in de onderkant van de arbeidsmarkt meer functies vrij. Hierdoor wordt de carrièreketen langer gemaakt en meer werk gecreëerd. Hoe langer de carrièrelijnen zijn, hoe groter de doorstroming is op de arbeidsmarkt. De transitie van werk naar werk wordt binnen OBR en het Programma arbeidsmarktontwikkeling zeer belangrijk gevonden. De reden hiervoor is dat SoZaWe met haar klanten de vraag op de arbeidsmarkt niet kan invullen. De meeste baanopeningen doen zich voor in de sectoren medisch en zorg, consumentdienstverlening, onderwijs, haven en industrieel complex (incl. techniek) en kennisdiensten (Ibidem). De baanopeningen dienen door mensen met een opleiding en enige werkervaring vervuld te worden. Volgens de geïnterviewde programmamanager van OBR zullen deze baanopeningen niet allemaal tot vacatures leiden, maar ze geven wel richting aan de opgaven waar de gemeente Rotterdam voor staat. Het Programma arbeidsmarktontwikkeling kent de volgende ambities (Ibidem):

- Verhogen van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking;
- Vergroten van de arbeidsparticipatie;
- Bevorderen van de doorstroming op de arbeidsmarkt;
- Optimaliseren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

Het gaat hier om een brede ambitie met beperkte middelen en mogelijkheden. Daarom is de gemeente Rotterdam zich ervan bewust dat ze nu een alliantie van bedrijfsleven, onderwijs en overheid nodig heeft om de Rotterdamse arbeidsmarkt gezamenlijk toekomstbestendig te maken (OBR, 2011a: 4). Om deze ambities daadwerkelijk te behalen, wil de gemeente Rotterdam met dit beleid meer vanuit een betrokken maar faciliterende rol te werk gaan (OBR, 2011a: 5). Zo wil de programmamanager van arbeidsmarktontwikkeling met dit beleid een netwerk opzetten voor de verdere ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Op regionaal en lokaal niveau worden sectorafspraken voor kansrijke sectoren op de arbeidsmarkt gemaakt. Ze verleiden het bedrijfsleven (sociaal) innovatief de baanopeningen in te vullen. Ook verdergaande regionale samenwerking wordt in dit beleid gestimuleerd. Kortom, met het Programma arbeidsmarktontwikkeling wil de gemeente Rotterdam de vraagkant vanuit de markt bedienen (Ibidem). De overheid gaat dit niet allemaal zelf doen; de werkgevers zijn bepalend. Waar de gemeente traditioneel veel geld inzet op de onderkant van de arbeidsmarkt en op instroom vanuit het onderwijs naar de arbeidsmarkt (aanbod), gaat dit programma meer over de vraag van de ondernemers in de stad. De opgave is om de ondernemers, het onderwijs en het aanbod van personeel met elkaar te verbinden. De diensten SoZaWe en JOS nemen ook deel aan het Programma arbeidsmarktbeleid, maar hebben zowel gezamenlijke als eigen belangen en doelen binnen het programma.



### **Dienst SoZaWe**

De dienst SoZaWe werkt voor de inwoners van Rotterdam die ondersteuning nodig hebben, bijvoorbeeld via een (tijdelijke) uitkering, hulp bij schulden, inburgering of door een vergoeding voor voorzieningen. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerkers van de afdeling *Beleid* (Team werk en re-integratie) van SoZaWe, richt SoZaWe zich op de drie aandachtsgebieden 'werken, uitkering en ondersteuning'. SoZaWe heeft binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing en het Programma Arbeidsmarktontwikkeling de doelstelling om zoveel mogelijk Rotterdammers uit de bijstand te laten stromen (*activeren*). In het Beleidskader Werk & Re-integratie 2011-2014 zijn de doelstellingen en ambities van SoZaWe opgenomen. De centrale doelstelling van het Beleidskader Werk & Re-integratie 2011-2014 is dat zoveel mogelijk Rotterdammers – die een uitkering van de Gemeente Rotterdam ontvangen – economische zelfstandigheid verkrijgen en uitstromen uit de uitkering (SoZaWe, 2011a: 5). Iedereen moet wat doen en dat is het uitgangspunt van SoZaWe en tevens het ambitie van het college (Ibidem). De rol van SoZaWe binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing is dus om de klant in beweging te zetten en de samenwerking met de werkgevers te faciliteren en te regisseren. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerkers van SoZaWe zit er een kloof tussen de werkgevers en SoZaWe. Door samenwerking met Roteb wordt geprobeerd om met de werkgevers in contact te komen. Het huidige beleid van SoZaWe is erg gericht op het aanbod. Echter wil SoZaWe een stap maken om meer vraaggericht te werk te gaan. Volgens deze beleidsmedewerkers is een *turn* richting vraag gemaakt, echter in onvoldoende mate. Een deel van de klanten van SoZaWe zullen en willen namelijk nooit werken. Tevens is volgens deze beleidsmedewerkers van SoZaWe een groep van klanten die fraudeert, waardoor SoZaWe gedwongen wordt om meer controlerend te werk te gaan (*'moral hazard'*). Daarom hanteert SoZaWe een onderscheid voor het beleid voor Werk en Re-integratie tussen de klantgroep Re-integratie en de klantgroep Activering. Deze beleidsmedewerkers vragen zich bij de laatste groep af, of ze ooit zelfstandig in een reguliere baan zullen kunnen functioneren. Volgens de betreffende beleidsmedewerkers zijn de klantgroep Activering niet-kunners: zij zullen nooit in een normale baan kunnen werken, ook al willen ze dat wel. Als het gaat om handhaving en de inzet van het maatregelenbeleid (tegengaan van fraude, voorkomen van onterecht instroom in de bijstand enz.) heeft SoZaWe te maken met niet-willers: mensen die niet willen werken, terwijl ze dat wel kunnen, en tevreden zijn met het krijgen van een uitkering.

### **Dienst JOS**

JOS is de dienst van de gemeente Rotterdam die werkt – in samenwerking met gemeentelijke diensten, deelgemeenten en Rotterdamse professionals in het maatschappelijk middenveld – aan de talenten van de Rotterdammers (JOS, 2011a). JOS stimuleert, faciliteert en start nieuwe ontwikkelingen in het onderwijs en in de samenleving en is tevens verantwoordelijk voor handhaving op het gebied van leerplicht en startkwalificatie (Ibidem). In het *Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014* zijn de doelstellingen en ambities van JOS opgenomen. Het Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014 bestaat uit een tweeluik: Beter Presteren en Voortijdig Schoolverlaten. Met het Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014 dient JOS twee doelstellingen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing te behalen. Als eerste dienen de onderwijsresultaten van de Rotterdamse onderwijsinstelling verbeterd te worden. Een derde van de Rotterdammers tussen 15 en 65 jaar heeft een opleiding onder het niveau van mbo-2. Relatief weinig leerlingen zitten op het VWO en de eindexamencijfers in Rotterdam zijn lager dan in de rest van Nederland (JOS, 2011b: 4). Volgens de Sociale Index van 2010 scoren Rotterdammers op het vlak van 'voldoende taalbeheersing' gemiddeld een 4,8 op schaal van 1-10 (Gemeente Rotterdam, 2010b: 8). Ten tweede moet de dienst JOS maximale inspanning leveren om zoveel mogelijk leerlingen met een startkwalificatie van school te laten gaan en dus vervroegd schooluitval (VSV) terug te dringen. Een startkwalificatie is een havo of vwo-diploma of een mbo-diploma vanaf niveau 2. Een belangrijke rol van JOS is om tussen scholen en bedrijven te bemiddelen en deze twee groepen bij elkaar te brengen.

#### 4.2.2 Integraal arbeidsmarktbeleid gemeente Rotterdam

Het Programma Arbeidsmarktontwikkeling is bedoeld als een integraal beleid binnen de gemeente Rotterdam. Het programma is een oproep aan bedrijfsleven en onderwijs om samen met de gemeente de Rotterdamse arbeidsmarkt toekomstbestendig te ontwikkelen (OBR, 2011a: 6). Voor de uitvoering en voornamelijk coördinatie van het programma is de dienst OBR verantwoordelijk. Zoals in de voorgaande paragrafen reeds is besproken, zijn de diensten SoZaWe en JOS en het bedrijf Roteb ook betrokken bij de uitvoering van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling. Momenteel zijn de uitvoerders met dit programma bezig om binnen de gemeente Rotterdam de mensen bij elkaar te krijgen om zo gezamenlijk de problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken en tot beleidsvorming te komen. De uitvoering van een integraal beleid met betrekking tot de problematiek van de mismatch op de arbeidsmarkt verloopt moeizaam. Volgens de beleidsmedewerkers van SoZaWe is het Programma Arbeidsmarktontwikkeling een goede start voor een integraal arbeidsmarktbeleid, maar een partij binnen de gemeente Rotterdam die kan sturen en die mandaat heeft ontbreekt echter. Ofwel: een leidend persoon ontbreekt. Hierdoor komt het beleid alleen in stukjes in uitvoering. De beleidsmedewerkers vinden dat het probleem op de arbeidsmarkt zo complex is dat geen enkele dienst op dit moment de verantwoordelijkheid op zich wil nemen. Volgens deze beleidsmedewerkers heeft SoZaWe wel een beperkte invloed op het beleid, maar deze invloed wordt niet efficiënt genoeg gebruikt. DAAD geeft ook aan dat zij in de praktijk weinig terug zien van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling. De gesproken beleidsmedewerker van JOS geeft aan dat de integrale benadering van het arbeidsmarktbeleid veel beter kan. Deze beleidsmedewerker vindt dat de diensten van de gemeente Rotterdam te veel individueel te werk gaan en dat het lijkt of de diensten allemaal aparte organisaties zijn. De samenwerking tussen de diensten kan dan ook veel beter volgens deze beleidsmedewerker. Deze beleidsmedewerker van JOS vindt het Programma Arbeidsmarktontwikkeling meer analyserend en adviserend en in het programma ontbreekt volgens deze beleidsmedewerker hoe geregisseerd moet worden. Naar mening van de beleidsmedewerker van JOS is de opzet van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling om de agenda's bij elkaar te brengen, maar dit niet hiërarchisch opgelegd kan worden. Hierdoor wordt vanuit het programma geprobeerd om partijen te overtuigen en hier blijft het dan ook bij.

#### Observatie integraal arbeidsmarktbeleid gemeente Rotterdam

Binnen de gemeente Rotterdam wordt het *Programma Arbeidsmarktontwikkeling* door de betrokken diensten – *OBR, SoZaWe en JOS* – gezien als een integraal arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam. De samenwerking tussen deze diensten verloopt moeizaam. De diensten SoZaWe en JOS vinden dat een partij of persoon binnen de gemeente Rotterdam ontbreekt die met mandaat sturing kan geven. Geconcludeerd kan worden dat de diensten binnen de gemeente Rotterdam wel overtuigd zijn van het belang en nu van een daadwerkelijke integrale aanpak van de arbeidsmarktproblematiek, alleen het gebrek aan een partij die deze kan afdwingen is een probleem. De programmamanager die verantwoordelijk is voor de uitvoering van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling is werkzaam binnen OBR. De andere betrokken diensten vinden dat te weinig sturing is vanuit OBR en dit komt doordat de programmamanager geen mogelijkheid heeft om sturing te geven.

#### 4.3 Netwerken van werk, inkomen en scholing Rotterdam

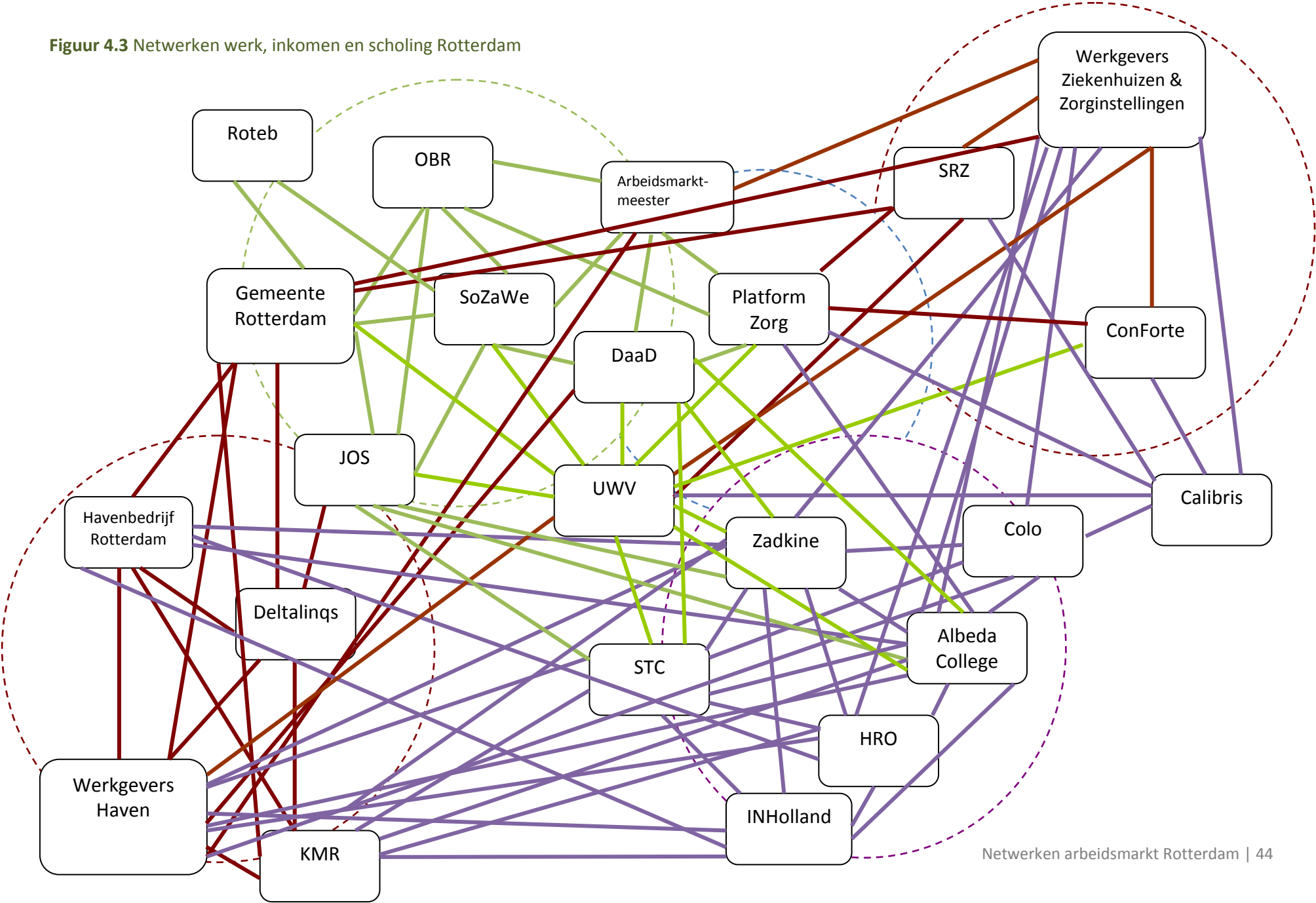
In deze paragraaf wordt het netwerk van werk, inkomen en scholing toegelicht. Om te beginnen wordt in paragraaf 4.3.1 een totaalbeeld van het netwerk gegeven. De gemeente Rotterdam is actief binnen het netwerk en daarom is het van belang om de gemeente binnen het netwerk te positioneren. Zoals in paragraaf 4.2 al is besproken zijn binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing verschillende diensten van de gemeente betrokken. Om deze partijen binnen het netwerk te positioneren, worden in de komende subparagrafen de percepties van de actoren m.b.t.

problematiek mismatch (§ 4.3.2), afhankelijkheden en netwerkstrategieën van de actoren (§ 4.3.3) interactie en regels (§ 4.3.4) behandeld.

#### 4.3.1 Het netwerk van Rotterdam

Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing is interactie tussen verscheidene actoren met verscheidene doelen en belangen. In dit onderzoek wordt gekeken naar de samenwerking van deze actoren binnen het netwerk, met het oog op het terugdringen van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Bovens, 't Hart en Van Twist (2007: 172) maken onderscheid in enkele methoden van invloeds- en machtonderzoek. Dit onderzoek hanteert de netwerkmethodologie, waarin nagegaan wordt welke personen en groepen relevante posities in een beleidssector bekleden (Ibidem). Bij de netwerkmethodologie wordt in het bijzonder gelet op dubbelfuncties en dwarsverbanden: wie grossieren in topposities, welke bedrijven, departementen of beleidssectoren zijn door personele unies met elkaar verbonden (Ibidem)? Volgens Bovens, 't Hart en Van Twist (Ibidem) is het nadeel van deze methode dat vaak geen feitelijke invloed gemeten kan worden maar eerder potentiële invloed. In dit onderzoek worden de betrokken actoren in kaart gebracht aan de hand van de theorie van netwerkbenadering waaruit enkele variabelen gemeten worden. Figuur 4.3 laat in een oogopslag zien dat het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam zeer complex is. Het gaat hier om een 'wicked problem' waarin sprake is van *substantieve*, *strategische* en *institutionele* onzekerheid binnen het netwerk (Koppenjan en Klijn, 2004: 6). Dit betekent dat binnen het netwerk veel onzekerheden kunnen zijn, wat de samenwerking tussen deze actoren tegen kan werken. De betrokken actoren beschikken niet allemaal over de kennis, omdat belangrijke informatie niet beschikbaar is of soms niet op tijd beschikbaar is (*substantieve onzekerheid*). De betrokken actoren hebben een eigen standpunt en weten bij lange na niet wat de perceptie, strategie en doelstelling van de andere actoren is (*strategische onzekerheid*). Als laatste is in figuur 4.3 te zien dat veel actoren betrokken vanuit verschillende instituties betrokken zijn binnen het netwerk (*strategische onzekerheid*) (Ibidem). Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 7) maken *substantieve*, *strategische* en *institutionele* onzekerheid het zeer moeilijk voor de betrokken actoren om te handelen met complexe maatschappelijke problemen. Op hetzelfde moment ondervinden de betrokken actoren de dreiging van het probleem, de druk van hun eigen organisatie of de maatschappelijke, bestuurlijke of politieke omgeving om iets te doen, waardoor de neiging om uit te stellen of zelfs acties uit te sluiten zal worden voorkomen (Ibidem). Dit roept de vraag op hoe de maatschappelijke actoren dit soort onzekerheden in de praktijk zullen behandelen. In Rotterdam zijn drie verschillende wethouders bij de problematiek omtrent de arbeidsmarkt betrokken. Dit zorgt ook voor enige onzekerheid bij verschillende betrokken actoren binnen het netwerk. Om een beeld te krijgen van het netwerk van werk, inkomen en scholing binnen Rotterdam is het netwerk in figuur 4.3 afgebeeld. Binnen dit complexe netwerk is onderscheid gemaakt tussen werkgevers, overheid en scholing. De gestippelde cirkels geven aan dat bepaalde actoren aan elkaar verbonden zijn. De gemeente Rotterdam en haar diensten met aanverwante bureaus – als Arbeidsmarktmeester en DAAD – zijn aan elkaar verbonden en opereren als lokale overheden binnen het netwerk. Daarom is in figuur 4.3 de onderlinge interactie tussen de overheidsgerelateerde partijen groen. UWV Werkbedrijf behoort ook tot de publieke sector en heeft ook zo zijn maatschappelijke taken binnen Rotterdam te vervullen. Omdat UWV WERKbedrijf nauw met de gemeente Rotterdam samenwerkt, zijn de interactielijnen van UWV WERKbedrijf ook groen. Vanuit de scholingskant zijn binnen deze netwerken verschillende onderwijsinstanties betrokken als het gaat over de mismatch op de arbeidsmarkt. In dit onderzoek is de focus gelegd op de ROC's en hbo's in Rotterdam. De interactiepatronen van de onderwijsinstanties zijn in figuur 4.3 in paarse lijnen terug te zien. De onderwijsinstanties zullen in paragraaf 4.4 verder worden toegelicht en gepositioneerd. De netwerken van de werkgevers zijn per sector – Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg – gescheiden. In figuur 4.3 zijn de interactiepatronen van de werkgevers als rode lijnen terug te zien. Deze netwerken worden per sector in de volgende paragrafen verder besproken.

**Figuur 4.3** Netwerken werk, inkomen en scholing Rotterdam



#### 4.3.2 Perceptie van het probleem binnen de gemeente Rotterdam

In deze paragraaf wordt beschreven wat de percepties van de actoren zijn ten aanzien van de mismatch op de arbeidsmarkt. De gemeente Rotterdam participeert vanuit verschillende diensten binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Ook de perceptie van UWV WERKbedrijf wordt in deze paragraaf behandeld.

##### **Dienst OBR**

Volgens de Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling en beleidsmedewerkers van OBR is er een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Als argument van de gesproken medewerkers binnen OBR wordt aangedragen dat bij vergrijzing een grote groep met veel ervaring binnen een sector wegvalt. Dit gat kan vervolgens niet gevuld worden met de mensen die in de uitkering zitten of werkloos zijn. In Rotterdam is sprake van kwalitatieve en kwantitatieve mismatch. Volgens de Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling dienen mensen meer transities te plegen binnen betaalde arbeid (vaker van baan wisselen en proberen hoger op te komen), want hierdoor komt meer ruimte vrij voor scholieren en werklozen. Mensen krijgen dan ook een kans om hoger op de participatieladder te komen. Een probleem bij het aanbod is dat een grote groep mensen in Rotterdam niet over een startkwalificatie beschikt. De gemeente kan met behulp van re-integratieprojecten mensen in Rotterdam weer op niveau brengen. Hierbij is echter weer een probleem dat veel middelen van de gemeente door bezuinigingen wegvallen. De Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling geeft ook aan dat een andere oorzaak van de mismatch bij het onderwijs zit. Onderwijsinstellingen worden volgens deze Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling afgerekend op hoeveel mensen een diploma krijgen en niet op het falen van de studenten op de arbeidsmarkt. Aan deze systeemfout moet volgens deze Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling wat gedaan worden. Ook de werkgevers doen volgens de Programmamanager arbeidsmarktontwikkeling wat fout. Werkgevers moeten volgens deze Programmamanager inzien dat de mismatch op de arbeidsmarkt een probleem is en dat ze hun processen moeten inrichten met zo veel mogelijk verschillende variaties, in plaats van te zoeken naar het schaap met de vijf poten. Daarom dient het bedrijfsleven volgens de Programmamanager van OBR goed na te denken wat voor mensen zij nodig heeft, om vervolgens met de onderwijsinstellingen te kijken of zij deze mensen kunnen leveren.

##### **Dienst SoZaWe**

Binnen SoZaWe wordt de mismatch op de arbeidsmarkt op het niveau van directie en beleidsmedewerkers volledig herkend. De problematiek van de mismatch op de arbeidsmarkt is volgens SoZaWe een groot probleem voor de gemeente Rotterdam. De beleidsmedewerkers van SoZaWe geven aan dat zij vanuit hun eigen perspectief naar de mismatch kijken en dat is de mismatch van de werklozen binnen Rotterdam. Deze mismatch ontstaat doordat het klantenbestand van SoZaWe laag opgeleid is. Werkgevers vragen werknemers met bepaalde kwalificaties, met relevante werkervaring en zonder sociale problemen. Hierdoor ontstaat een gat wat de mismatch tussen de werkgevers en de klanten van SoZaWe veroorzaakt. SoZaWe probeert met de nog beschikbare middelen de kloof zo klein mogelijk te maken. De beleidsmedewerkers van SoZaWe vinden dat ze zich de afgelopen jaren te veel aanbodgericht hebben opgesteld. Inmiddels wil SoZaWe via DAAD het contact met de werkgevers verbeteren. Zo wil SoZaWe meer werkgevers over de streep trekken door zich meer op de werkgevers te richten. Traditioneel is SoZaWe volgens deze beleidsmedewerkers aanbodgericht met het doel om werkzoekenden en werklozen beter te maken. Volgens de gesproken beleidsmedewerkers van SoZaWe functioneert DAAD als werkgeversservicepunt nog niet optimaal. De klant van SoZaWe is ook belangrijk, maar een groot deel van deze klanten is niet goed kneedbaar en motivatie, flexibiliteit en mobiliteit ontbreekt. Wanneer je kijkt naar de mismatch, dan zijn de werkgevers heel erg belangrijk. Daarom heeft SoZaWe als taak om de cliënten (werklozen) aan te sturen en te activeren. Wanneer SoZaWe specifiek naar de mismatch op de arbeidsmarkt kijkt, dan zijn volgens de betreffende

beleidsmedewerkers van SoZaWe de werkgevers en de klanten belangrijk. SoZaWe zelf en de partijen die de brug slaan, zoals DAAD en re-integratiebureaus zijn ook belangrijke actoren om de mismatch aan te pakken. Vooralnog is voor SoZaWe de burger een belangrijke actor, waarvoor zij verantwoordelijk is. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker zijn werkgevers voor SoZaWe ook belangrijk, maar deze vallen onder de verantwoordelijkheid van DAAD en is niet de business van SoZaWe.

### **Dienst JOS**

Volgens de betrokken beleidsmedewerker van JOS is de aansluiting van de vraag en aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt een probleem. De vergrijzing kan volgens de beleidsmedewerker een belangrijke ontwikkeling zijn die de werkgevers in beweging kan zetten. Werkgevers hebben een belang bij een betere doorstroom, want je kunt niet oneindig mensen uit het buitenland halen. Tevens is de uitstroom vanuit de onderwijsinstellingen niet genoeg om de vraag binnen de speerpuntsectoren zoals de Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg te voldoen. Maar opleidinginstanties zijn autonome instellingen die door het Rijk worden gefinancierd, en volgens JOS is het niet mogelijk om direct invloed op de onderwijsinstellingen uit te oefenen. De geïnterviewde beleidsmedewerker geeft aan dat JOS een bemiddelende rol heeft, waarbij de oplossingen van werkgevers en onderwijsinstellingen moeten komen. De werkgevers en onderwijsinstellingen dienen nog beter met elkaar samen te werken om het probleem van de mismatch aan te kunnen pakken. De werkgevers en onderwijsinstellingen klagen over elkaar, maar communiceren nog niet duidelijk genoeg met elkaar. De beleidsmedewerker van JOS is van mening dat de werkgevers en de onderwijsinstellingen hun problemen met elkaar moeten zien op te lossen en de rol van JOS hierbij is om deze partijen bij elkaar te brengen.

### **Bureau Arbeidsmarktmeester**

Het Bureau Arbeidsmarktmeester is in 2008 door het college van Rotterdam en VNO-NCW opgericht. Het Bureau Arbeidsmarktmeester is een buitenboordmotor van de gemeente Rotterdam die zich voornamelijk richt op de werkgevers. Het Bureau Arbeidsmarktmeester initieert en coördineert concrete projecten en bijeenkomsten om de arbeidsparticipatie in Rotterdam te vergroten. Door met het bedrijfsleven, onderwijs en gemeentelijke diensten samen te werken, ontwikkelt het Bureau Arbeidsmarktmeester initiatieven om vraag en aanbod van de arbeidsmarkt bij elkaar te brengen. Volgens de betrokken projectmanager van het Bureau Arbeidsmarktmeester is binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt sprake van een mismatch. De oorzaken van de mismatch op de arbeidsmarkt heeft met verschillende zaken te maken. Volgens deze projectmanager is de 'perversiteit van de overheid' een oorzaak van de mismatch. Dat de overheid enerzijds heel lang mensen gehospitaliseerd heeft in de uitkering en vervolgens door bureaucratische mensen niet aan het werk gekregen heeft, wordt door het Bureau Arbeidsmarktmeester als pervers gezien. Doordat de overheid de afgelopen jaren deeltijdwerken administratief te ingewikkeld vond, heeft de overheid volgens de geïnterviewde projectmanager mensen met een uitkering weerhouden te gaan werken. Het probleem ligt ook bij de werkgevers, omdat deze naar mensen vragen die moeilijk te vinden zijn. Volgens de projectmanager van Bureau Arbeidsmarktmeester kunnen werkgevers beter investeren in mensen die in Rotterdam beschikbaar zijn, om ze aan het werk te krijgen dan dat ze mensen uit het buitenland halen. Vanuit de werkgeverskant krijgt Bureau Arbeidsmarktmeester ook te horen dat het curriculum van het onderwijs niet goed aansluit op de praktijk. De sociale problemen van een stad zijn volgens de projectmanager van de Bureau Arbeidsmarktmeester ook een oorzaak van de mismatch. Rotterdam is verhoudingsgewijs laag opgeleid. Bureau Arbeidsmarktmeester vindt het tevens merkwaardig dat op macro niveau de kosten van de werkloosheid niet gemeenschappelijk gevoeld en ervaren worden. De uitsluiting van veel mensen kost volgens Bureau Arbeidsmarktmeester iedereen veel geld, echter zie je er in beleidstermen te weinig van terug.

## DAAD

De adviseur werkzaam bij DAAD betwijfelt of er sprake is van een mismatch wanneer het gaat om de 35.000 werklozen binnen Rotterdam en het aantal banen op lager niveau, omdat er genoeg banen zijn voor laag opgeleiden. Volgens de betrokken adviseur kent DAAD zijn klanten niet goed genoeg, waardoor ze niet zeker weten of het daadwerkelijk om een mismatch gaat. De betreffende adviseur van DAAD herkent wel de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt als het gaat om de aansluiting van vraag en aanbod tussen de opleidingen en werkgevers. De Rotterdamse arbeidsmarkt is volgens deze adviseur niet in balans. Het opleidingsniveau van werkzoekenden blijft te vaak achter bij de eisen die werkgevers stellen. Volgens DAAD gaan zeker gaten in de arbeidsmarkt vallen. Dit heeft te maken met de kwalitatieve en kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt. Volgens DAAD liggen de oorzaken van de mismatch bij de werkgevers en de overheid. Werkgevers zijn over het algemeen nog conservatief. Zij hebben bepaalde ideeën van werklozen wat niet juist is. Volgens deze adviseur leggen veel werkgevers de lat te hoog. Door middel van *'jobcarving'* kunnen mensen werkzaamheden op lager niveau overnemen, zodat mensen kunnen groeien in hun baan. Tevens hebben werkgevers hun strategische personeelsvraag niet goed in orde. Bepaalde werkgevers kijken volgens deze adviseur niet naar de toekomst als het gaat om werknemersplanning. Ten tweede heeft de overheid een taak om mensen te blijven activeren. De overheid moet niet te lang wachten met activeren maar juist heel vroeg mensen dwingen om te werken. Werknemers moeten verantwoordelijkheid nemen om fit te blijven voor werk. DAAD wil een bijdrage leveren aan een betere en tijdige match tussen werkgevers en werkzoekenden.

## UWV WERKbedrijf

Volgens de projectcoördinator van UWV WERKbedrijf herkennen zij ook de problematiek van de mismatch op de arbeidsmarkt. UWV Werkbedrijf heeft als taak om informatie te leveren over de arbeidsmarkt. Uit de onderzoeken van UWV WERKbedrijf blijkt dat in Rotterdam in niveaus drie en vier van het mbo tekorten zullen zijn. Volgens UWV WERKbedrijf hebben zij prognoses die dit laten zien, maar wanneer zij met bestuurders spreken, worden de cijfers niet herkend. Dit komt volgens de betrokken projectcoördinator van UWV WERKbedrijf doordat veel bedrijven momenteel andere problemen hebben, namelijk het overleven van de economische crisis. UWV WERKbedrijf geeft wel aan dat de dreiging van de tekorten op de arbeidsmarkt nu veel dreigender zijn. Binnen de sector zorg wordt momenteel kritisch naar technische innovaties gekeken, omdat deze in de toekomst de tekorten kunnen opvangen. Een ander probleem is dat de schooluitval te hoog is. Volgens de projectcoördinator van UWV WERKbedrijf kan de selectie en voorlichting bij de opleidingen veel beter.

### Observatie perceptie van het probleem binnen de gemeente Rotterdam

In deze paragraaf zijn de percepties van de betrokken actoren binnen de gemeente Rotterdam ten aanzien van de mismatch op de arbeidsmarkt beschreven. De betrokken actoren van de gemeente Rotterdam zijn het met elkaar eens dat er sprake is van een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Wat duidelijk naar voren komt is dat de belangen van de diensten hun percepties van het probleem voeden. Zo willen SoZaWe en DAAD dat de mensen uit de uitkering doorstromen naar een reguliere baan in Rotterdam. Volgens OBR kunnen de mensen uit de uitkering niet de gaten in de arbeidsmarkt vullen, omdat de werklozen vaak te laag opgeleid zijn. Volgens OBR kunnen de werklozen gedeeltelijk wat betekenen om de mismatch op te lossen. De diensten binnen de gemeente zijn het niet met elkaar eens over de oorzaken en de oplossingen van de mismatch en de uitvoering komt niet van de grond. De gemeente Rotterdam laat steeds horen dat zij meer vraaggericht te werken willen gaan, terwijl een overgroot deel van de betrokken diensten de werkgevers ook de schuld geeft van de mismatch en het niet eens zijn met de werkwijze van de werkgevers. UWV WERKbedrijf heeft aangegeven dat de cijfers van de tekorten op bijvoorbeeld niveau drie en vier door de bestuurders (werkgevers) niet herkend worden.

### 4.3.3 Afhankelijkheden en netwerkstrategieën gemeente Rotterdam

In deze paragraaf worden de middelen waarover de actoren beschikken behandeld (middelen: zie p. 18). Door te kijken naar de middelen die de actoren beschikken kunnen de afhankelijkheden van de actoren binnen het netwerk worden bepaald. Tevens worden in deze paragraaf de netwerkstrategieën die de actoren binnen het netwerk hanteren besproken.

#### Dienst OBR

OBR heeft naar eigen zeggen verscheidene middelen ter beschikking voor de ontwikkeling van de arbeidsmarkt. Om te beginnen beschikt OBR over financiële middelen die binnen het netwerk ingezet kunnen worden. Zo zijn er middelen beschikbaar voor onderzoek, onderwijs en re-integratie. Op deze punten kan OBR vanuit het Programma Arbeidsmarktontwikkeling inspraak hebben. Kennis is een ander belangrijk middel waarover OBR beschikt. OBR heeft kennis van de arbeidsmarkt en de lokale economie. Jaarlijks brengt OBR de *Economische Verkenning* uit, waarin ontwikkelingen en trends van de Rotterdamse arbeidsmarkt worden besproken. Volgens de betrokken beleidsmedewerkers van OBR beschikt de gemeente dan ook over legitimiteit binnen het netwerk. De gemeente Rotterdam kan een interessante gesprekspartner zijn voor bijvoorbeeld bedrijven en onderwijsinstellingen. Volgens deze beleidsmedewerkers en de programmamanager heeft de gemeente Rotterdam geen bedreigende belangen en daarom kan de gemeente gemakkelijk in contact komen met verschillende partijen. De geïnterviewde medewerkers van OBR geven aan dat de gemeente geen werk kan maken en mensen niet kan opleiden. Daarom is de gemeente afhankelijk van de werkgevers en onderwijsinstellingen. Binnen het netwerk hanteert OBR naar eigen zeggen de faciliterende en coöperatieve strategieën. Volgens OBR bestaat er geen wet op lokale economie en in de gemeentewet staat niet dat de gemeente zich niet druk hoeft te maken over de economie. Dit betekent dat de gemeente geen duidelijke taak heeft als het gaat om de lokale economie. Dit is dan ook de reden dat OBR betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing gaat helpen door te faciliteren. De coöperatieve strategie van OBR wordt gehanteerd, omdat de gemeente ook een deel van de mensen ter beschikking heeft die kunnen werken (werklozen). Hiermee denkt OBR dat de gemeente ook een deel van het antwoord heeft hoe de mismatch aangepakt kan worden.

#### Dienst SoZaWe

SoZaWe beschikt over financiële middelen, maar dat is inmiddels door de bezuinigingen fors minder. SoZaWe beschikt wel nog steeds over de kennis van hun klanten. De kennis over de arbeidsmarkt is volgens SoZaWe verspreid onder alle diensten. Volgens SoZaWe hebben alle actoren kennis vanuit hun eigen visie en hierdoor is er geen gedeelde kennis. SoZaWe beschikt over legitimiteit als middel binnen het netwerk. SoZaWe geeft aan dat zij politieke steun kunnen mobiliseren en dat ze hierdoor over legitimiteit beschikken. Door de bezuinigingen is SoZaWe meer afhankelijk geworden van andere partijen. Volgens SoZaWe hebben werkgevers binnen het netwerk andere belangen dan die van SoZaWe en overige diensten. Dit betekent dat binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing de doelen van de verschillende actoren niet vervlochten zijn. Zelfs binnen de gemeente Rotterdam is de politiek het eens met het probleem van de mismatch, maar ze zijn het niet eens met de oplossingen. Dit komt door de ideologische verschillen tussen de politieke partijen. SoZaWe is dan ook van mening dat het mogelijk is om op strategisch niveau partijen bij elkaar te brengen, maar bij de uitvoering gaat het vervolgens moeilijk, omdat iedere actor zijn eigen doelstelling heeft. SoZaWe is van financiële middelen en kennis afhankelijk van andere partijen. Kennis over de arbeidsmarkt is nu versnipperd over OBR, JOS, UWV WERKbedrijf en Colo. Van deze partijen is SoZaWe dan ook afhankelijk en om de juiste informatie te ontvangen dient SoZaWe extra inspanning te verrichten. SoZaWe heeft een coöperatieve houding en wil faciliteren binnen het netwerk. Volgens SoZaWe worden ze bij een coöperatieve strategie beperkt. Vanuit de coöperatieve strategie kan SoZaWe niet al de verantwoordelijkheid op zich nemen, omdat ze het niet waar kunnen maken. Wanneer je verplichtingen op je neemt, dan moet je het ook waar kunnen maken, geeft SoZaWe aan. Daarom



hanteert SoZaWe in situaties waar de samenwerking niet goed verloopt de *avoidance* c.q. *go-alone* strategie. SoZaWe geeft aan dat ze altijd de intentie heeft om samen te werken en dat de coöperatieve en faciliterende strategie hun uitgangspunt is.

### **Dienst JOS**

De gemeentelijke dienst die verantwoordelijk is voor het onderwijs in Rotterdam geeft aan dat zij over verschillende middelen beschikken. Om te beginnen beschikt JOS over financiële middelen. Volgens JOS zijn deze financiële middelen verminderd. Hierdoor dient JOS meer te doen met minder financiële middelen. Volgens JOS is de kracht van JOS om de verschillende actoren met elkaar te verbinden. JOS geeft aan dat zij de competenties hebben om partijen daadwerkelijk te verbinden. Volgens JOS hebben ze weinig legitimiteit, omdat ze geen wettelijke bevoegdheid hebben. JOS probeert met zijn overtuigingskracht partijen te verbinden en te stimuleren om samen te werken. Binnen het netwerk is JOS afhankelijk van de onderwijsinstellingen en de werkgevers. JOS kan de onderwijsinstellingen geen directe sturing geven, daarom is JOS afhankelijk van de onderwijsinstellingen als het gaat om beleidsvorming en samenwerking. Volgens JOS hanteren zij de coöperatieve en faciliterende strategie binnen het netwerk. De reden dat JOS voor deze strategieën heeft gekozen heeft te maken met de verbindende rol van JOS binnen het netwerk. JOS geeft wel aan dat zij in de praktijk dicht bij het onderwijs staan dan bij het bedrijfsleven.

### **Bureau Arbeidsmarktmeester**

Bureau Arbeidsmarktmeester beschikt over weinig middelen die zij binnen het netwerk beschikbaar kunnen stellen. Volgens Bureau Arbeidsmarktmeester beschikken zij voornamelijk over de middelen kennis en eigen menskracht. Bureau Arbeidsmarktmeester heeft geen productiemiddelen noch financiële middelen. Financieel gezien is Bureau Arbeidsmarktmeester voor een groot gedeelte afhankelijk van SoZaWe. De projecten die Bureau Arbeidsmarktmeester uitvoeren, worden door verschillende partijen gefinancierd, variërend van publieke tot private partijen. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing hanteert Bureau Arbeidsmarktmeester voornamelijk de coöperatieve en faciliterende strategie. Wederom worden deze strategieën gehanteerd omdat Bureau Arbeidsmarktmeester verplicht is om met partijen samen te werken om problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken.

### **DAAD**

DAAD beschikt over financiële middelen, maar hiervoor zijn zij afhankelijk van SoZaWe. Inmiddels onderzoekt DAAD wel of zij via andere kanalen hun financiële middelen kunnen krijgen. DAAD beschikt over de competenties om personeelsvraagstukken van werkgevers op te lossen door mensen te bemiddelen. De productiemiddelen van DAAD zijn de accountmanagers die mensen helpen aan een baan. Daarnaast heeft DAAD ook kennis van de arbeidsmarkt. Deze kennis haalt DAAD bij partijen als UWV, Colo en Calibris. DAAD kan niet zelf mensen opleiden en om mensen een goede opleiding te geven werkt DAAD veel samen met onderwijsinstellingen, omdat onderwijsinstellingen de competenties hebben om mensen op te leiden. DAAD is ook afhankelijk van bedrijven, omdat zij de vacatures hebben. Daarom hanteert DAAD de coöperatieve strategie binnen het netwerk, omdat zij afhankelijk zijn van verschillende actoren. Volgens DAAD is binnen het netwerk momenteel geen enkele partij die niet coöperatief of faciliterend te werk gaat. Dit komt door de wederzijdse afhankelijkheid.

### **UWV WERKbedrijf**

UWV WERKbedrijf geeft aan dat zij over weinig middelen beschikken. Het re-integratiebudget van UWV WERKbedrijf gaat volgend jaar volledig gekort worden. UWV WERKbedrijf behoudt een klein budget voor de mensen die een overgang van werk naar werk maken. Financieel gezien blijft UWV WERKbedrijf afhankelijk van andere actoren (bijv. Rijksoverheid). Het belangrijkste middel waarover UWV WERKbedrijf beschikt, is de kennis van de arbeidsmarkt. UWV WERKbedrijf deelt haar kennis met iedereen die daar behoefte aan heeft. UWV WERKbedrijf geeft ook aan dat zij voor het

bedrijfsleven arbeidskrachten kunnen leveren. Hierbij is sprake van wederzijdse afhankelijkheid, omdat UWV WERKbedrijf mensen aan het werk wil hebben en de bedrijven vacatures bij UWV WERKbedrijf kunnen uitzetten. UWV WERKbedrijf hanteert naar eigen zeggen de coöperatieve en faciliterende strategie binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De reden dat UWV WERKbedrijf deze strategieën hanteert heeft te maken met de het feit dat UWV WERKbedrijf gericht is op samenwerking.

#### Observatie afhankelijkheden en netwerkstrategieën gemeente Rotterdam

De betrokken gemeentelijke diensten beschikken door de bezuinigingen van de Rijksoverheid over weinig financiële middelen die zij binnen het netwerk kunnen inzetten. De gemeente Rotterdam heeft legitimiteit als een belangrijk middel binnen het netwerk. De gemeentelijke diensten beschikken ook allemaal over kennis, maar de doelen van deze diensten zijn nog niet vervlochten. Terwijl de diensten elkaars kennis en expertise gebruiken, werken ze teveel als individuele overheden, wat zeer inefficiënt is. De betrokken partijen binnen de gemeente Rotterdam hanteren allemaal de coöperatieve en *'facilitating'* strategie binnen het netwerk. De reden hiervoor is dat deze actoren allemaal de samenwerking met de externe partijen zoals de werkgevers en de onderwijsinstellingen erkennen als belangrijke voorwaarde om uiteindelijk de problemen in de stad aan te pakken. Bij de uitvoering verloopt de samenwerking binnen de gemeente Rotterdam vaak stroef, waardoor sommige diensten de *'avoidance'* of *'go-alone'* strategie hanteren. Dit heeft wederom te maken met de complexiteit van de probleem rondom de arbeidsmarkt, waarover de betrokken diensten niet de verantwoordelijk willen nemen, omdat ze het wellicht niet waar kunnen maken (*avoidance* gedrag).

#### 4.3.4 Interactie en regels binnen de gemeente Rotterdam

In deze paragraaf worden de interactiepatronen binnen de gemeente Rotterdam verder toegelicht. In de voorgaande paragrafen is gebleken dat het netwerk van de gemeente ontzettend complex is. Verschillende diensten van de gemeente zijn bij het arbeidsmarktbeleid betrokken. In dit onderzoek is ook gekeken in hoeverre de interactie tussen de verschillende actoren volgens regels verloopt. Daarom zal in deze paragraaf ook de regels binnen het netwerk besproken worden. Een ander interessant punt wat ook onderzocht is gaat over de besluitvorming binnen de gemeente Rotterdam met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid. Daarom wordt in deze paragraaf ook stilgestaan bij de besluitvorming binnen de gemeente. Als laatste wordt in deze paragraaf gekeken naar eventuele stagnaties in de samenwerking van de betrokken actoren.

##### Dienst OBR

In het kader van het arbeidsmarktbeleid en het Programma Arbeidsmarktontwikkeling hebben de betrokken programmamanager en de beleidsmedewerkers van OBR interactie met de betrokken diensten SoZaWe en JOS. Tevens hebben deze betreffende medewerkers van OBR directe interactie met het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen. De interactievorm verschilt per keer. Dit kan verschillen in werkgroepen c.q. individuele afspraken met de trekkers van de agenda's. Volgens OBR zijn binnen het netwerk geen formele regels en juridische procedures van toepassing. De diensten van de gemeente Rotterdam hebben in het kader van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling eigen taken doelen die zij dienen te behalen. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn wel informele regels die de betrokken actoren handhaven. Tevens heeft de gemeente Rotterdam samen met de betrokken actoren (werkgevers) binnen de sector Medisch en Zorg en het onderwijs een convenant gesloten om de samenwerking te bevorderen. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex zijn geen regels of juridische procedures in gang gezet om het netwerk beter te laten verlopen. Volgens de respondenten binnen de sector Haven en Industrieel Complex is er meer sprake van informele omgangsvormen en zijn er nog geen convenanten. In het volgende hoofdstuk wordt dieper op deze twee sectoren ingegaan. De programmamanager van het Programma

Arbeidsmarktontwikkeling geeft aan dat belangrijke beslissingen m.b.t. de arbeidsmarkt door de Rijksoverheid worden genomen, zoals het ontslagrecht en de *Wet Werken Naar Vermogen* (WWNV). Betreffende programmamanager geeft tevens aan dat de bestuurders van bedrijven ook voor een groot deel belangrijke beslissingen nemen. De hoofdkantoren van de multinationals nemen deze belangrijke beslissingen, omdat zij hun kosten met het buitenland vergelijken. De Rijksoverheid int de belastingen en daarom hebben zij een bepaalde invloed op deze multinationals. Wat de grote bedrijven uiteindelijk doen, heeft veel effect op de kleinere toeleveranciers, want deze kleinere bedrijven zijn afhankelijk van de grote bedrijven. De betrokken personen binnen OBR geven aan dat ze de beleidsinhoud proberen te beïnvloeden door met verschillende partijen binnen het netwerk interactie te hebben. Door deze partijen te overtuigen van hun ideeën proberen de medewerkers invloed op de beleidsinhoud uit te oefenen. De gemeente Rotterdam heeft naar zeggen van de programmamanager van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling veel ambities. Vanuit deze verschillende ambities van de gemeente Rotterdam gaan verschillende vertegenwoordigers bij bedrijven langs. Volgens de betreffende programmamanager kan dit belemmerend werken, omdat de bedrijven verschillende mensen over de vloer krijgen met verschillende verhalen. Dit kan op een gegeven moment omslaan naar een stagnatie in het spel. Wanneer deze verschillende partijen vanuit de gemeente Rotterdam gaan samenwerken, kan dit kansen bieden voor een betere samenwerking met het bedrijfsleven. De stagnatie in het spel kan volgens de betreffende Programmamanager ook plaatsvinden, doordat bedrijven en onderwijsinstellingen niet vooruit kijken.

### **Dienst SoZaWe**

Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing geven de geïnterviewde beleidsmedewerkers aan dat zij met verschillende partijen interactie hebben. Om te beginnen zijn de interactiepatronen van SoZaWe voornamelijk gefocust op de partijen die de problematiek van de werkloosheid in Rotterdam kunnen aanpakken. Buiten de diensten OBR en JOS hebben de beleidsmedewerkers van SoZaWe in de uitvoering voornamelijk interactie met onderwijsinstellingen voor het inburgeringsbeleid en de re-integratiebedrijven om werklozen weer aan het werk te krijgen. Daarnaast zijn actoren als DAAD, Bureau Arbeidsmarktmeester, de deelgemeentes, GGD en Roteb ook belangrijke partijen voor de activering en de zorg van de werklozen. De meeste interactie heeft SoZaWe naar zeggen van de beleidsmedewerkers alsnog met de klanten van SoZaWe en de eerder genoemde diensten. Voornamelijk gaat het over wie de verantwoordelijkheid neemt en wie wat betaalt. Dit kost volgens de beleidsmedewerkers van SoZaWe veel tijd en energie. Op strategisch niveau heeft de directeur van SoZaWe interactie met bestuurders binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg en de bestuurders van de onderwijsinstellingen. In de praktijk zijn deze interactiepatronen niet terug te zien op beleidsniveau en zijn er geen concrete afspraken. Volgens de beleidsmedewerkers van SoZaWe nemen voornamelijk de partijen zelf de beslissingen wat ze binnen het netwerk doen. De oorzaak is dat binnen het netwerk een partij ontbreekt die het netwerk regisseert, omdat dit een zeer lastige rol is om in te nemen. Hierdoor worden binnen het netwerk geen integrale beslissingen genomen. Volgens de betreffende beleidsmedewerkers is de urgentie voor verandering zeer laag in Rotterdam. Vergeleken met de andere Europese landen heeft Nederland een laag werkloosheidspercentage. Volgens de betreffende beleidsmedewerkers moet de urgentie bij onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven verder groeien. De directeur van SoZaWe geeft aan dat de gemeente een faciliterende rol heeft waarin zij de verschillende groepen bij elkaar dienen te houden. De directeur geeft aan dat binnen het spel geen arenaregels zijn vastgelegd.

### **Dienst JOS**

Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker van JOS heeft JOS voornamelijk interactie met onderwijsinstellingen en minder met werkgevers. De meeste interactie met de onderwijsinstellingen heeft JOS met de ROC's in Rotterdam. De betreffende beleidsmedewerker heeft aangegeven dat binnen het netwerk voornamelijk binnen het onderwijs verscheidene convenanten zijn gesloten. Een belangrijk project vanuit JOS is *Aanval op de uitval*, waarin JOS nauw samenwerkt met de onderwijsinstellingen om ieder jaar 10 procent minder vroegtijdig schoolverlaters te initiëren. Maar

volgens de gesproken beleidsmedewerker komen binnen het netwerk geen formele regels en procedures voor; er is meer sprake van informele contacten en regels. De betrokken beleidsmedewerker van JOS heeft aangegeven dat naar zijn inzien de werknemers uiteindelijk de beslissingen binnen het netwerk nemen. Belangrijke beslissingen worden door werkgevers genomen; als zij het verhaal van de gemeente niet interessant vinden, dan kunnen ze hun eigen gang gaan. JOS speelt volgens de beleidsmedewerker wel een rol, maar is zeker niet de bepalende factor. Daarom wil JOS meer interactie voeren met werknemers, om zo hun agenda's te kunnen beïnvloeden. Volgens de beleidsmedewerker van JOS zijn er binnen de gemeente Rotterdam duidelijke meningsverschillen over de onderwerpen onderwijsprestaties en schooluitval. De betrokken partijen zoals JOS, de verantwoordelijke wethouder en de vijf bestuursvoorzitters van het Rotterdamse Offensief zijn bezig met het initiëren van een bestuursakkoord. Dit kost echter tijd. Daarom is sprake van een kleine stagnatie, aangezien de laatste details de grootste hobbels zijn.

### **Bureau Arbeidsmarktmeester**

De projectmanager van Bureau Arbeidsmarktmeester geeft aan dat zij interactie hebben met zowel de werkgevers, onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam. Met het bedrijfsleven heeft de betreffende projectmanager het meeste interactie en voornamelijk met technisch gerelateerde bedrijven en kenniscentra. De betrokken projectmanager geeft aan dat de gesprekken binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing vrij redelijk verlopen, omdat de mensen open en toegankelijk zijn. Er zijn echter geen formele regels binnen het netwerk. Volgens de projectmanager van Bureau Arbeidsmarktmeester verloopt de interactie en de communicatie vrij informeel en de verschillende partijen delen onderling informatie met elkaar. Wanneer het gaat om de besluitvorming binnen het netwerk, dan nemen veel actoren zelf hun beslissingen. Bureau Arbeidsmarktmeester wordt bijvoorbeeld wel binnen de sector Haven en Industrieel Complex gevraagd om mee te denken. Dit komt volgens de betrokken projectmanager doordat de urgentie bij de bedrijven binnen de sector Haven en Industrieel Complex nu duidelijk is. Volgens deze projectmanager is daarom ook geen stagnatie in de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De personeelsproblemen ten aanzien van bijvoorbeeld de vergrijzing, begint nijpender te worden.

### **DAAD**

Volgens de gesproken adviseur van DAAD richt DAAD zich op de werkgevers in de regio Rotterdam. Daarom heeft DAAD veel interactie met de werkgevers en daarnaast ook met SoZaWe. Tevens heeft DAAD ook veel contacten met onderwijsinstellingen, UWV WERKbedrijf, Roteb en andere betrokken diensten zoals OBR en JOS. De interactie is volgens de adviseur van DAAD zeer dynamisch en soms ook ad hoc. Volgens de betrokken adviseur komen binnen het netwerk geen formele regels voor en de samenwerking is voornamelijk op vrijwillige basis. Informele regels, contracten en onderlinge afspraken komen binnen het netwerk wel voor. De adviseur van DAAD geeft aan dat binnen het netwerk voor DAAD economisch gezien de werkgevers centraal staan en maatschappelijk gezien de overheid (SoZaWe). DAAD heeft als taak om deze twee partijen met elkaar te verbinden. Belangrijke beslissingen binnen het netwerk worden volgens de adviseur van DAAD door de werknemers genomen. DAAD kan zelf geen belangrijke beslissingen nemen, omdat ze daarvoor niet bevoegd zijn. Volgens de betreffende adviseur kan de gemeente Rotterdam wel een speler binnen het netwerk zijn om belangrijke beslissingen over de arbeidsmarkt te nemen. Dit kan wanneer de overheid en de gemeente Rotterdam de werkgevers beïnvloeden in besluitvorming, door bijvoorbeeld financiële prikkels te geven. Volgens de gesproken adviseur van DAAD is geen stagnatie in de samenwerking. Integendeel, de samenwerking is intenser geworden en hierdoor komt een enorme druk op de uitvoeringsorganisaties, wat volgens de betreffende adviseur soms voor frictie kan zorgen. De oorzaak van de frictie tussen SoZaWe en DAAD ligt in het feit dat SoZaWe en DAAD verschillende belangen hebben. Volgens de adviseur van DAAD moeten tussen SoZaWe en DAAD nieuwe afspraken gemaakt worden.

## UWV WERKbedrijf

Volgens de geïnterviewde projectcoördinator van UWV WERKbedrijf hebben zij interactie met zowel overheidsinstanties, scholen en werkgevers. Daarom is UWV WERKbedrijf ook actief binnen het kernteam van het Platform Zorg en heeft UWV WERKbedrijf in dit verband interactie met OBR, SRZ en Calibris. De projectcoördinator geeft aan dat interactie met de verschillende partijen niet volgens formele regels en juridische procedures verloopt. Volgens de projectcoördinator is meer sprake van informele regels binnen het netwerk. De uitwisseling van onderlinge informatie verloopt allemaal informeel. De projectcoördinator van UWV WERKbedrijf geeft aan dat convenanten worden gesloten en dat deze vrij formeel verlopen op vrijblijvende basis. Volgens de projectcoördinator van UWV WERKbedrijf hebben alle partijen een eigen beleid betreft de arbeidsmarkt. Volgens deze betrokken projectcoördinator kan een gezamenlijk beleid ontwikkeld worden, maar dit gebeurt nog te weinig. Zo heeft bijvoorbeeld Stichting SRZ een eigen beleidsplan en een aantal speerpunten terwijl werkgevers en de gemeente ook een eigen arbeidsmarktbeleid hebben. Het gezamenlijke beleid moet volgens de projectcoördinator van UWV WERKbedrijf nu nog beter geformuleerd worden en daar wordt nu samen aan gewerkt. Volgens de projectcoördinator heeft UWV WERKbedrijf wel invloed op de beleidsinhoud. UWV WERKbedrijf laat zijn mening binnen het kernteam van het Platform Zorg horen. Door overtuigingskracht kan UWV WERKbedrijf invloed krijgen, maar geen feitelijke macht. Volgens de betrokken projectcoördinator zijn de gemeente Rotterdam en de werkgevers de actoren met de meeste macht binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Volgens deze projectcoördinator dient de gemeente Rotterdam vraaggericht te werken, maar dan moet de vraag wel vanuit de werkgevers komen. De projectcoördinator van UWV WERKbedrijf geeft aan dat de samenwerking tussen de betrokken actoren wel langzaam verloopt, maar dat geen sprake is van stagnatie. Volgens de projectcoördinator wordt er goed samengewerkt, alleen kan het tempo hoger. De reden dat het tempo nog laag is, komt doordat veel betrokken personen ook andere verantwoordelijkheden hebben. Daarom is dit tempo volgens de projectcoördinator het tempo van de realiteit.

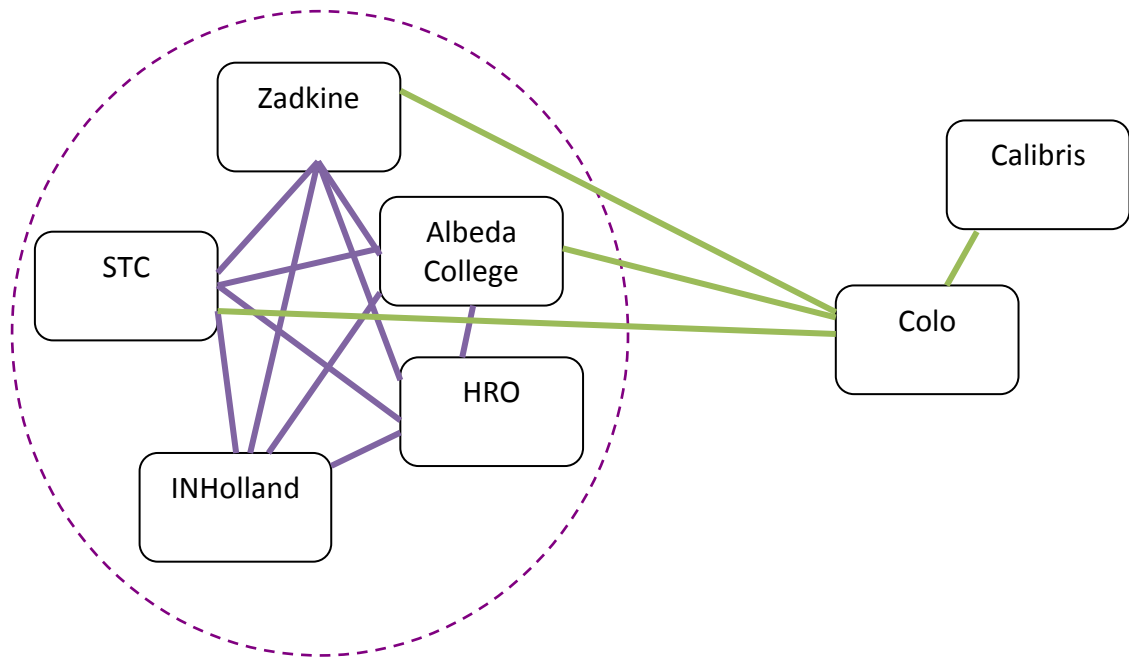
### Observatie interactie en regels binnen de gemeente Rotterdam

De betrokken diensten van de gemeente Rotterdam hebben in het netwerk veel interactie met elkaar. Iedere dienst heeft zelfstandig interactie met werkgevers en onderwijsinstellingen omtrent de arbeidsmarktgerelateerde zaken. Dit zorgt ervoor dat een werkgever of onderwijsinstelling verschillende accountmanagers over de vloer krijgt met verschillende verhalen wat de communicatie binnen het netwerk niet bevordert. De diensten maken geen integrale afspraken met elkaar. Tevens verloopt de interactie met de onderwijsinstellingen vanuit JOS niet goed, omdat JOS voornamelijk interactie heeft met de ROC's in Rotterdam en niet met hbo-instellingen in Rotterdam. Binnen het gemeentelijke netwerk komen geen formele regels voor. Veel afspraken worden op basis van informele regels gemaakt. Binnen het netwerk nemen de werkgevers en de onderwijsinstelling zelf hun beslissingen en de diensten van de gemeente Rotterdam proberen door te overtuigen en financiële prikkels te geven de beleidsinhoud te beïnvloeden. De betrokken diensten hebben geen dwangmiddelen om binnen het netwerk cruciale beslissingen in het kader van de arbeidsmarkt van Rotterdam te nemen. De onderlinge samenwerking en de samenwerking met de externe partijen (werkgevers en onderwijsinstellingen) verloopt op een laag tempo. Ondanks het trage verloop van de processen is binnen het netwerk geen sprake van stagnatie in de samenwerking. Dit komt vooral doordat de *'sense of urgency'* binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing verder is gaan groeien.

#### 4.4 Positionering onderwijsinstellingen

In deze paragraaf worden de betrokken onderwijsinstelling binnen het Rotterdamse netwerk van werk, inkomen en scholing in kaart gebracht en wordt de onderlinge samenwerking binnen het netwerk verder onderzocht. Rotterdam heeft een rijk aanbod van ROC's en hbo-instellingen. Albeda College en Zadkine behoren tot de grotere ROC's in Nederland. Daarnaast biedt STC-group vakonderwijs aan op mbo- en hbo-niveau voor leerlingen die voor de maritieme en technische sector kiezen. De twee hbo-instellingen zijn Hogeschool Rotterdam (HRO) en Hogeschool INHolland. Met de Erasmus Universiteit Rotterdam (EUR) is het plaatje compleet, maar aangezien dit onderzoek zich niet richt op universitair onderwijs, zal de EUR buiten beschouwing blijven. In figuur 4.4 zijn de betrokken onderwijsinstellingen in kaart gebracht.

**Figuur 4.4** Netwerk scholing Rotterdam



Zoals in figuur 4.4 is te zien hebben de scholingsinstanties interactie met elkaar (paarse lijnen). Colo is de vereniging van de zeventien kenniscentra voor beroepsonderwijs (waaronder Calibris) en het bedrijfsleven. De zeventien kenniscentra vertegenwoordigen meer dan veertig verschillende branches. Volgens de geïnterviewde coördinator zorgt Colo voor interactie tussen het bedrijfsleven en het beroepsonderwijs met het doel om leerling en leerbedrijf dicht bij elkaar te brengen. Zo heeft Colo contact met ketenpartners op landelijk en regionaal niveau (Colo, 2011). De kenniscentra dragen samen met de sociale partners, leerbedrijven, onderwijs en overheid bij aan goed en aantrekkelijk beroepsonderwijs. De vereniging Colo zorgt voor de verbinding met ontwikkelingen in de maatschappelijke omgeving (Ibidem). In dit onderzoek wordt niet meer stilgestaan bij de samenwerking tussen Colo en de onderwijsinstellingen, omdat dit niet relevant is voor dit onderzoek. In de volgende paragrafen wordt de samenwerking tussen de scholingsinstanties verder uitgelegd. In paragraaf 4.4.1 worden de percepties van het probleem besproken. Vervolgens wordt in paragraaf 4.4.2 de afhankelijkheden en de netwerkstrategieën van de onderwijsinstellingen behandeld. In paragraaf 4.4.3 worden de regels binnen het netwerk behandeld. In paragraaf 4.4.4 staan de successen van de onderwijsinstellingen centraal. Tenslotte wordt in paragraaf 4.4.5 de beïnvloeding van het keuzegedrag van de studenten behandeld.

#### 4.4.1 Perceptie van het probleem onderwijsinstellingen

In deze paragraaf worden de percepties van de onderwijsinstellingen van het probleem per onderwijsinstelling behandeld.

##### **Albeda**

Albeda College is een groot ROC in Rotterdam met ongeveer 2.400 medewerkers en 20.000 leerlingen. Het is een opleidingsinstituut waar leerlingen worden opgeleid voor verschillende beroepen. Volgens de voorzitter van het College van Bestuur (CvB) van Albeda College is de doelstelling van Albeda College om studenten een vak te leren met het doel om een diploma te behalen. Een diploma waar bedrijven op zitten te wachten is het uitgangspunt. Volgens de betreffende voorzitter is binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt sprake van een slechte aansluiting van vraag en aanbod (mismatch). De mismatch op de arbeidsmarkt heeft volgens de voorzitter van het CvB van Albeda College te maken met het imago van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg. Voornamelijk allochtonen in Rotterdam hebben volgens de betreffende voorzitter van het CvB een verkeerd beeld van de sector Haven en Industrieel Complex. Daarnaast is volgens de betreffende voorzitter een ander probleem in de sector Medisch en Zorg dat moslima's door sociale en culturele omstandigheden niet voor deze sector kiezen. De voorzitter van CvB van Albeda College heeft aangegeven dat het probleem van de mismatch voornamelijk bij de 3 O's (onderwijs, ondernemingen en overheid) en bij de ouders ligt. Volgens de betreffende voorzitter dient er vroegtijdig loopbaaninformatie te zijn waar ouders zich goed op kunnen oriënteren. Zo dienen taal en rekenproblemen vroegtijdig aangepakt te worden. Volgens de betrokken voorzitter is het van belang dat kinderen goed Nederlands spreken en is dit de taak van de overheid. Goede beroepsoriëntatie bij scholen kost volgens deze voorzitter geld, terwijl nu nog meer op onderwijs wordt bezuinigd.

##### **Zadkine**

Zadkine behoort met 27.000 leerlingen en 2.000 medewerkers tot de grootste opleidingscentra voor middelbaar beroepsonderwijs in Nederland. Zadkine leidt vakmensen op en bereidt studenten voor op een zelfstandige, actieve en perspectiefrijke positie in de maatschappij (Zadkine, 2011). Volgens de voorzitter van het CvB van Zadkine heeft Zadkine als belangrijke doelstelling de continuïteit van het instituut te waarborgen. De voorzitter van het CvB geeft aan het belangrijk te vinden dat Rotterdam over veel geschoolde arbeiders beschikt. De betreffende voorzitter van het CvB van Zadkine geeft in het interview te kennen dat sprake is van een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Sterker nog, de mismatch zal altijd blijven en behoort er ook te zijn. De voorzitter is van mening dat de oorzaak van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt demografisch van aard is. Tevens vindt deze voorzitter dat het bedrijfsleven niet goed in beeld heeft wat voor mensen zij in de toekomst nodig heeft. De voorzitter van het CvB geeft als voorbeeld dat binnen de sector Haven en Industrieel Complex geroepen wordt dat zij per jaar 2.000 banen hebben die gevuld dienen te worden. Echter denkt de respondent dat dit niet waar is; de voorzitter 'vindt dit onzin'. Het argument is dat de bedrijven binnen de sector Haven en Industrieel Complex niet goed weten wat voor mensen zij nodig hebben. De voorzitter heeft een link gelegd met de bezuinigingen binnen het Ministerie van Defensie en de baanopeningen binnen de sector Haven en Industrieel Complex als zij-instroom project. Volgens deze voorzitter hadden de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex geen weerwoord hierop. De betreffende voorzitter is daarom van mening dat het netwerk rondom werk, inkomen scholing beter moet functioneren, omdat alle partijen van elkaar afhankelijk zijn.

##### **STC**

Het doel van het STC is om studenten van deur tot deur op te leiden voor de sectoren transport, haven en logistiek. De opleidingen binnen STC variëren van vmbo tot hbo-niveau. Het uiteindelijke doel van STC is om studenten op de juiste plek in de haven terecht te laten komen en naast kennis en

kunde ook de juiste houding mee te geven. Volgens de directeur van de hbo-opleidingen is sprake van een mismatch binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt als het gaat om de aansluiting van de vraag en het aanbod. Zo is er veel vraag, maar zijn er te weinig studenten die voor de opleidingen van het STC kiezen. De betreffende directeur geeft aan dat allochtone studenten te weinig voor technisch gerelateerde opleidingen kiezen. De gesproken directeur geeft dan ook aan dat zij deze studenten binnen de haven moeten zien te krijgen, omdat deze categorie studenten de haven niet kennen. Volgens de betreffende directeur is geen sprake van mismatch binnen STC, omdat STC direct met de bedrijven samenwerkt. De problemen op de arbeidsmarkt worden echter wel door de geïnterviewde directeur herkend en daarom organiseert STC vier keer per jaar een bijeenkomst met bedrijven, waarin deze bedrijven kunnen vertellen wat hun wensen zijn. De gesproken directeur geeft aan dat alle partijen met elkaar dienen samen te werken om de problemen omtrent de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Bedrijven dienen meer open te staan voor een betere samenwerking met opleidingsinstituten. Opleidingsinstituten dienen goed op te leiden en tevens de opleidingen inzichtelijk te maken. Volgens de betreffende directeur heeft het voorgezet onderwijs ook een belangrijke rol binnen het netwerk, omdat leerlingen verkeerde profielkeuzen maken. Daarom dient het voortgezet onderwijs en de opleidingsinstituten leerlingen beter voor te lichten. De rol van het STC binnen het netwerk is om opleidingen en beroepen te promoten en de studenten voor deze beroepen op te leiden.

### **Hogeschool Rotterdam**

Hogeschool Rotterdam is een kennisonderneming voor hoger beroepsonderwijs. Met ruim 30.000 studenten en 3.000 medewerkers behoort Hogeschool Rotterdam tot een van de grootste hogescholen die in Rotterdam is gevestigd. Hogeschool Rotterdam heeft negentig opleidingen verspreid over diverse locaties in de stad, in de richtingen Kunst, Onderwijs, Gedrag en Maatschappij, Gezondheidszorg, Economie, Techniek en Media & ICT (Hogeschool Rotterdam, 2011). Hogeschool Rotterdam is binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing actief en heeft als doelstelling om in Rotterdam jongeren op te leiden voor de brede arbeidsmarkt in deze regio. Volgens de gesproken programmamanager van de Hogeschool Rotterdam heeft de Hogeschool Rotterdam de taak om het opleidingsniveau in de stad op te krikken. De betreffende programmamanager is van mening dat binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt sprake is van een mismatch. Dit is per sector verschillend; de mismatch in de sector Haven en Industrieel Complex heeft volgens deze programmamanager te maken met het slechte imago van de haven. Volgens de programmamanager weten de bedrijven binnen de haven vaak ook niet wat voor mensen zij nodig hebben. De betreffende programmamanager heeft tevens aangegeven dat het bedrijfsleven vaak een korte termijn strategie hanteert. De Hogeschool Rotterdam is zich, volgens de programmamanager, bewust van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt en deze mismatch kan aangepakt worden wanneer alle betrokken partijen (de gemeente, het bedrijfsleven en overige kennisinstituten) samenwerken. Volgens deze programmamanager kunnen de bedrijven beter op langere termijn kijken, zodat zij inzien dat de problemen in de toekomst van grote aard zijn. De gemeente kan volgens deze programmamanager het bedrijfsleven prikkelen en andere partijen bij elkaar brengen om de problemen aan te pakken, omdat de gemeente het doel heeft om de regio verder te brengen.

### **Hogeschool InHolland**

Hogeschool InHolland is in Rotterdam een hogeschool die verschillende bacheloropleidingen aanbiedt. De Hogeschool InHolland is actief binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing en biedt van september 2011 een afstudeerrichting (*Seaport Management*) aan die gericht is op de sector Haven en Industrieel Complex. De gesproken manager binnen de Hogeschool InHolland is verantwoordelijk voor de externe betrekkingen van InHolland Rotterdam. Het Bureau Externe Betrekkingen (BEB) is het aanspreekpunt voor vooropleiders, lokale overheden, bedrijven en andere instellingen met een kennisvraag – o.a. op het gebied van onderwijs, stage of onderzoek – voor de Hogeschool InHolland locaties (Hogeschool InHolland, 2011). Volgens de geïnterviewde manager BEB van Hogeschool InHolland is sprake van een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. De



betreffende manager heeft aangegeven dat hbo-studenten vaak geen moeite hebben met het vinden van een baan. De mismatch is daarentegen volgens de respondent vooral kwantitatief van aard, omdat er te weinig studenten zijn ten opzichte van de hoeveelheid banen. Volgens deze manager houden binnen de sector Haven en Industrieel Complex de kleinere bedrijven zich niet bezig met hun HR-strategie en dit is volgens deze manager een van de oorzaken van de mismatch op de arbeidsmarkt. Het is volgens deze manager niet duidelijk welke vacatures binnen bedrijven open staan of vrij komen en wordt er vaak gegeneraliseerd. De betreffende manager is van mening dat de problemen op de Rotterdamse arbeidsmarkt aangepakt kunnen worden wanneer alle partijen samenwerken. Zo dient de sector Haven en Industrieel Complex volgens deze manager goed in beeld te hebben binnen welke functies vacatures vrij komen; pas dan wordt duidelijk waar de mismatch zit. Volgens de geïnterviewde manager heeft het Havenbedrijf Rotterdam voornamelijk de regie binnen de Rotterdamse haven.

#### Observatie perceptie van het probleem onderwijsinstellingen

De onderwijsinstellingen in Rotterdam herkennen de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt en hebben gemeenschappelijke en verschillende percepties van het probleem. Allereerst zijn de imago-problemen van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg een belangrijke gemeenschappelijke perceptie van de oorzaak van de mismatch. Door het slechte imago van deze sectoren kiezen weinig leerlingen voor een opleiding die gerelateerd is aan een van deze sectoren. De mismatch in Rotterdam is ten tweede demografisch van aard, waardoor bepaalde groepen (bijv. allochtonen) in Rotterdam niet voor een baan in deze sectoren kiezen, omdat ze de mogelijkheden binnen deze sectoren niet kennen. De voorlichting van de onderwijsinstellingen kan daarom veel beter in Rotterdam. De twee hogescholen en Zadkine zijn tevens van mening dat de bedrijven hun HR-strategie niet in orde hebben, waardoor ze niet weten wat voor mensen ze moeten aantrekken en wat voor vacatures vrij komen. De oorzaak van de mismatch ligt voor een deel bij de onderwijsinstellingen zelf, omdat het percentage van vervroegd schoolverlaat in Rotterdam heel hoog is; in paragraaf 4.4.4 wordt hier verder op ingegaan. De onderwijsinstellingen zijn bereid om binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing samen te werken, omdat zij geloven dat de mismatch op de arbeidsmarkt opgelost kan worden wanneer alle betrokken actoren met elkaar gaan samenwerken.

#### 4.4.2 Afhankelijkheden en netwerkstrategieën onderwijsinstellingen

In deze paragraaf worden de afhankelijkheden en de netwerkstrategieën van de onderwijsinstellingen behandeld.

##### **Albeda College**

Wanneer het gaat om het terugdringen van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt, dan heeft Albeda College naar zeggen van de voorzitter van het CvB verschillende middelen ter beschikking. Zo beschikt Albeda College over financiële middelen die zij kunnen inzetten. De productiemiddelen waarover Albeda College beschikt zijn voornamelijk het personeel en de gebouwen. Goede leerkrachten zijn van belang om leerlingen goed op te leiden en voor te lichten. De voorzitter in kwestie geeft tevens aan dat Albeda College legitimiteit heeft als middel binnen het netwerk. Volgens de voorzitter is Albeda College een groot opleidingsinstituut in Rotterdam die op het gebied van onderwijs wel wat te zeggen heeft. Deze middelen zijn volgens de betreffende voorzitter zeer belangrijk binnen het netwerk en over deze middelen beschikken ook andere opleidingsinstellingen, zoals het Zadkine. De voorzitter van het CvB van Albeda College geeft aan dat zij voornamelijk afhankelijk zijn van de overheid en het bedrijfsleven, omdat deze actoren over de middelen beschikken die Albeda College niet of weinig ter beschikking heeft. Alle opleidingsinstellingen zijn financieel afhankelijk van het Rijksoverheid. Tevens dienen de studenten gedurende hun opleiding stage te lopen en na afloop van de opleiding een baan te hebben. Hiervoor zijn de opleidingsinstellingen

afhankelijk van het bedrijfsleven. De voorzitter geeft aan dat de samenwerking met het bedrijfsleven heel erg belangrijk is. Deze samenwerking kent dan ook een wederzijdse afhankelijkheid, omdat het bedrijfsleven en onderwijsinstututen elkaar nodig hebben. Volgens de voorzitter van het CvB heeft het Albeda College de koers van een netwerkorganisatie genomen. Dit betekent dat Albeda College verplicht wordt om met verschillende partijen samen te werken. Tevens geeft de voorzitter in kwestie ook aan dat zij geen concurrentie voelen en daarom de coöperatieve strategie binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam hanteren. De reden dat Albeda College voor deze strategie heeft gekozen, is omdat de samenwerking binnen het netwerk niet uitgesloten kan worden. Albeda College wil juist met andere partijen binnen het netwerk samenwerken, omdat een positieve samenwerking voordelen voor de studenten met zich meebrengt. Volgens de betreffende bestuurder van Albeda College zijn er binnen het netwerk verschillende actoren die een andere strategie binnen het netwerk hanteren. Het Scheepvaart en Transport College (STC) hanteert volgens de voorzitter voornamelijk de coöperatieve strategie. Ondanks dat het STC wil samenwerken, zijn ze volgens de betreffende voorzitter soms erg op zichzelf gericht (go alone strategie). Het bedrijfsleven is volgens de respondent erg op korte termijn gericht en afwachtend (avoidance strategie). Als het gaat om de overheid, dan heeft de gemeente Rotterdam volgens deze bestuurder van Albeda College te weinig aansluiting bij de partners. De bestuurder vindt dat de ambtenaren het gevoel hebben dat de samenleving inrichtbaar is en dit is volgens haar onmogelijk.

### **Zadkine**

Naar zeggen van de voorzitter van het CvB van Zadkine heeft Zadkine productiemiddelen die binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing ingezet kunnen worden. Deze productiemiddelen zijn de werknemers van Zadkine; zij leren de toekomstige arbeiders van Rotterdam een vak. De betreffende voorzitter heeft aangegeven dat legitimiteit ook een belangrijke middel van het Zadkine is. Hiermee doelt deze voorzitter op de diploma's die door het Zadkine wordt uitgegeven. Een diploma geeft volgens de respondent aan dat iemand iets kan binnen zijn eigen vak of opleiding. Het Zadkine is volgens de bestuurder afhankelijk van de overheid als het gaat om de financiële middelen. Daarnaast vermeldt deze voorzitter dat het Zadkine afhankelijk is van bedrijven wanneer het gaat om kennis van vakmatige competenties. Bedrijven hebben een belangrijke rol bij het opleiden van studenten door praktijkopdrachten en stages te verlenen. Volgens de geïnterviewde voorzitter van het CvB heeft Zadkine een netwerkhouding en heeft de wil om met andere partijen samen te werken. Deze voorzitter heeft aangegeven dat het Zadkine verplicht is om samen te werken en daarom de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteert. De voorzitter heeft aangegeven dat het Zadkine momenteel met andere opleidingsinstanties samenwerken i.v.m. Procescollege. Volgens deze voorzitter heeft STC een *avoidance* strategie, maar ondanks deze houding wordt er samen gewerkt.

### **STC**

De directeur van de hbo-opleidingen van STC heeft aangegeven dat STC binnen het netwerk over verschillende middelen beschikt om daarmee de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt aan te pakken. Allereerst beschikt STC naar zeggen van de geïnterviewde directeur over geringe financiële middelen. Hiermee zet het STC geen zoden aan de dijk. De productiemiddelen waarover het STC beschikt zijn echter wel van belang binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De medewerkers van STC kunnen ingezet worden als productiemiddel om kennis en kunde te delen. Daarom spreekt de betreffende directeur ook over kennis die STC als middel kan inzetten. Deze middelen zijn volgens de geïnterviewde directeur belangrijk voor het netwerk. De mensen die binnen het STC werken zijn zeer belangrijk, omdat zij de toekomstige werknemers opleiden. Volgens de betreffende directeur kan een opleidingsinstituut kennis kwijtraken. Daarom is het van belang dat het STC veel mensen opleidt, om zo zeker te stellen dat in de toekomst genoeg mensen zijn die hun kennis en kunde met de volgende generatie kunnen delen. Als het gaat om de financiële middelen is STC afhankelijk van de overheid, omdat zij per student gefinancierd worden. Tevens geeft de betreffende directeur aan dat STC ook afhankelijk is van het bedrijfsleven. Studenten dienen binnen een bedrijf stage te lopen en zo een vak beter te leren. Bedrijven hebben daarom ook een belangrijke

rol als het gaat om de kennis en kunde van de studenten. In de samenwerking tussen STC en het bedrijfsleven is daarom sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Volgens de betreffende directeur van STC hanteert STC regelmatig de *go-alone* strategie binnen het netwerk. De reden hiervoor is dat de politiek separaat beslissingen maakt die STC niet kan accepteren en daarom alleen verder gaat. De gesproken directeur van het STC geeft aan dat zij als actor binnen het netwerk heilig het geloof hebben dat ze een bepaalde kant op moeten. Voorbeelden hiervan zijn de keuze om een vakschool te zijn of de regeling voor lang geschoolden wat door de politiek is veranderd. De betreffende directeur geeft aan dat wanneer binnen het netwerk de samenwerking stroef verloopt, zij ook uit een project stappen en de betrokkenen negeren (*avoidance*). De gesproken directeur van STC geeft aan dat Deltalinqs een nieuwe havenvakschool in Rotterdam wil. Dit vindt de directeur van STC raar, omdat ze ook bij STC terecht kunnen komen. Dit is een voorbeeld waarbij het STC bepaalde actoren binnen het netwerk negeert. De directeur in kwestie geeft aan dat zij voorstander zijn van een coöperatieve strategie en dat deze strategie regelmatig gehanteerd wordt. STC werkt samen met het Havenbedrijf Rotterdam, werkgevers en andere scholen. Zo is STC bereid om bedrijven aan tafel te ontvangen en over de opleidingen van STC te praten en naar de bedrijven te luisteren wat zij willen en tevens te kijken wat STC levert. De directeur van STC geeft aan dat zij dan proberen bedrijven te overtuigen dat het bijvoorbeeld verstandig is om studenten breed op te leiden. Volgens deze directeur hebben bedrijven een *go-alone* strategie binnen het netwerk. Maar dezelfde bedrijven komen binnen Deltalinqs bijeen en dan hebben ze volgens de directeur van STC wel een coöperatieve strategie. Bedrijven doen wat zij belangrijk vinden en passen zo hun strategie dan ook aan. De gemeente Rotterdam heeft volgens de directeur van STC een faciliterende strategie.

### **Hogeschool Rotterdam**

Volgens de geïnterviewde programmamanager van de Hogeschool Rotterdam heeft Hogeschool Rotterdam veel kennis en de juiste mensen in huis om in te zetten binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Kennis en de productiemiddelen (medewerkers van HRO) zijn volgens deze programmamanager belangrijke middelen van Hogeschool Rotterdam. Volgens de programmamanager in kwestie beschikt de Hogeschool Rotterdam ook over legitimiteit als middel, omdat de Hogeschool Rotterdam een beroep verder ontwikkeld en jongeren opleid voor een beroep. De betreffende programmamanager heeft aangegeven dat de Hogeschool Rotterdam financieel afhankelijk is van de rijksoverheid. Binnen het netwerk hanteert Hogeschool Rotterdam volgens de geïnterviewde programmamanager de coöperatieve strategie. Reden hiervoor is dat, volgens de respondent, iedereen binnen het netwerk van elkaar afhankelijk is; er is dus sprake van wederzijdse afhankelijk. Daarnaast heeft deze programmamanager aangegeven dat de Hogeschool Rotterdam wil dat zijn studenten goed terecht komen en daarom ook met verschillende partijen samen wil werken.

### **Hogeschool InHolland**

De geïnterviewde manager van Hogeschool InHolland heeft aangegeven dat Hogeschool InHolland voornamelijk kennis en competenties als middel binnen het netwerk kan inzetten. Volgens deze manager beschikt Hogeschool InHolland ook over een bepaalde legitimiteit, omdat Hogeschool InHolland een groot opleidingsinstituut in Rotterdam is en daarom ook een belangrijke speler is. De legitimiteit is volgens deze manager wel gelijkwaardig aan andere opleidingsinstituten in Rotterdam. Financieel gezien is Hogeschool InHolland afhankelijk van de rijksoverheid, omdat Hogeschool InHolland zelf niet over de financiële middelen beschikt. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing hanteert Hogeschool InHolland volgens de geïnterviewde manager altijd een coöperatieve en faciliterende strategie. De reden hiervoor is dat Hogeschool InHolland een groot kennisinstituut is en daarom met verschillende partijen moet samenwerken. Naar zeggen van deze manager zijn geen partijen die bewust voor een andere strategie kiezen. Zo wordt Deltalinqs bijvoorbeeld volgens deze manager soms van arrogantie verweten, maar dit komt omdat Deltalinqs met 600 partijen te maken heeft. De betreffende manager vindt dat binnen de haven geen partij bewust het conflict opzoekt. Volgens de manager in kwestie is STC een zeer belangrijke opleider en in die zin hebben zij hun eigen speelveld in het maritieme vakgebied. De betreffende manager heeft aangegeven dat in het verleden

STC een meer *go-alone* strategie hanteerde, omdat STC niet met andere partijen samen hoefde te werken.

#### Observatie afhankelijkheden en netwerkstrategieën onderwijsinstellingen

In deze paragraaf zijn de middelen waarover de onderwijsinstellingen beschikken en de netwerkstrategieën die de onderwijsinstellingen hanteren behandeld. De onderwijsinstellingen beschikken allemaal over kennis en competenties om studenten in Rotterdam voor een vak op te leiden. De onderwijsinstellingen beschikken tevens over productiemiddelen die ze in het netwerk kunnen inzetten. Deze productiemiddelen zijn de werknemers en gebouwen van de opleidingsinstellingen waar kennisoverdracht plaatsvindt. De onderwijsinstellingen beschikken ook over legitimiteit als middel, omdat deze instellingen allemaal duizenden studenten voorbereiden op de arbeidsmarkt en tevens diploma's uitgeven. Op financieel gebied zijn alle opleidingsinstellingen afhankelijk van de Rijksoverheid. De onderwijsinstellingen in Nederland worden afgerekend op het aantal leerlingen en het aantal diploma's; niet zozeer op hun maatschappelijke functie. Dit betekent dat het voor een onderwijsinstelling niets uitmaakt met wat voor een diploma een leerling de arbeidsmarkt betreedt. Door dit systeem kunnen de onderwijsinstellingen niet afgerekend worden op het aantal leerlingen die uiteindelijk na het behalen van een diploma geen baan kunnen vinden. De onderwijsinstellingen zijn ook afhankelijk van het bedrijfsleven, omdat bedrijven praktijkervaring aan de studenten meegeven en kennis over hun vak kunnen delen met de onderwijsinstellingen. Daarom is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Dit is tevens de reden dat vrijwel alle onderwijsinstellingen de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteren. STC is de enige opleidingsinstelling die de *'avoidance'* en *'go-alone'* strategie binnen het netwerk hanteert, echter alleen wanneer de samenwerking vanuit de coöperatieve strategie niet slaagt. De overige opleidingsinstellingen hebben deze houding van het STC opgemerkt.

#### 4.4.3 Interactie en regels binnen onderwijsinstellingen

In deze paragraaf worden de interactiepatronen en regels binnen het netwerk van de onderwijsinstellingen besproken.

##### **Albeda College**

Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam heeft het Albeda College interactie met veel verschillende actoren. Volgens de voorzitter van het CvB van Albeda College is het netwerk erg diffuus; iedereen doet wat en soms weten de actoren niet van elkaar wat er gedaan wordt. Volgens de betreffende voorzitter heeft het Albeda College veel interactie met bedrijven om zo samen de studenten goed voor te bereiden op een toekomstige baan. De voorzitter geeft aan dat elke opleiding binnen het Albeda College zo zijn eigen netwerk met veel contacten heeft. Over het algemeen heeft Albeda College veel interactie met het MKB en de gemeente Rotterdam. Binnen de gemeente Rotterdam is er interactie met de diensten OBR, SoZaWe en JOS. De geïnterviewde voorzitter heeft aangegeven dat binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing weinig regels voorkomen. Zo zijn binnen het netwerk wel informele regels waarin de betrokken actoren zich aan houden. Tevens worden ook afspraken met elkaar gemaakt. Dit is allemaal volgens deze voorzitter zeer informeel en niet formeel vastgelegd. De betreffende voorzitter licht toe dat de interactie met de actoren uit het bedrijfsleven het belangrijkste is. Dit komt doordat de bedrijven belangrijke beslissingen nemen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De voorzitter in kwestie geeft aan dat platforms zoals KMR een hulpconstructie zijn om de actoren met elkaar in contact te brengen. Deze platforms nemen volgens deze bestuurder weinig beslissingen, omdat de betrokken actoren onvoldoende gezamenlijk belang delen.

De voorzitter van het CvB van Albeda College heeft aangegeven dat het Albeda College wel degelijk invloed kan uitoefenen op de beleidsinhoud van de arbeidsmarkt in Rotterdam. Omdat het Albeda College op verschillende niveaus interactie heeft met het bedrijfsleven, kunnen zij ook ondernemers

en bedrijven overtuigen en beïnvloeden. Volgens deze voorzitter kan men binnen het netwerk met geld invloed kopen. Partijen die over financiële middelen beschikken hebben dan ook meer invloed op de beleidsinhoud. De betreffende voorzitter vermeldt dat binnen het netwerk geen stagnatie plaatsvindt, omdat de betrokken actoren de *'sense of urgency'* inmiddels voelen.

### **Zadkine**

De voorzitter van het CvB van Zadkine heeft gedurende het interview aangegeven dat hij vanuit zijn rol veel interactie heeft met bestuurders binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in zowel de sector Haven en Industrieel Complex als in de sector Medisch en Zorg. Volgens deze voorzitter komen geen formele regels voor binnen het netwerk. De voorzitter is van mening dat de netwerkstructuur op orde moet zijn; en dan nog dienen de betrokken actoren *'netwerkachtig te kunnen denken'*. De voorzitter in kwestie vindt dat Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam twee belangrijke actoren zijn binnen de sector Haven. Belangrijke beslissingen met betrekking tot de arbeidsmarkt worden volgens deze voorzitter binnen bestuurskamers genomen. De voorzitter is tevens van mening dat *Kennisinfrastructuur Mainport Rotterdam* (KMR) een ouderwets instituut is dat weinig goeds binnen het netwerk oplevert. Volgens deze bestuurder komt dit doordat KMR teveel op één vleugel zit en niet op het totale veld van techniek. Deze voorzitter heeft aangegeven dat KMR te weinig het onderwijs vertegenwoordigt en niet breed gedragen wordt. De betreffende voorzitter heeft aangegeven dat binnen het netwerk geen sprake is van stagnatie in de samenwerking. Volgens deze voorzitter werken de betrokken partijen steeds beter met elkaar samen.

### **STC**

De geïnterviewde directeur van STC heeft aangegeven dat STC met verschillende partijen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing interactie heeft. De betreffende directeur heeft tevens interactie met belangenorganisaties vanuit de zeevaart. Andere partijen waarmee STC interactie heeft zijn de KMR, Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam, de gemeente Rotterdam en andere onderwijsinstellingen. Volgens deze directeur van STC gaat het momenteel niet goed met de Rotterdamse arbeidsmarkt en hebben de betrokken actoren nu ook door dat het de verkeerde kant op gaat. De betreffende directeur van STC heeft aangegeven dat bij projecten wel afspraken worden gemaakt, maar binnen het netwerk komen geen echte formele regels en juridische procedures voor. Volgens deze directeur verloopt de samenwerking binnen de haven volgens informele regels. De haven gaat, volgens de respondent, vanuit een gedeelde doelstelling te werk. Volgens de directeur in kwestie worden veel beslissingen binnen het netwerk door de bedrijven individueel genomen. Deze directeur is van mening dat beslissingen niet op platforms worden genomen, omdat bedrijven uiteindelijk de belangrijke beslissingen nemen om zo hun bedrijfsstrategie en visie na te streven. STC heeft naar zeggen van de respondent wel degelijk invloed op de beleidsinhoud met betrekking tot de arbeidsmarkt binnen de haven. De betreffende directeur heeft aangegeven dat zij in het verleden minder te zeggen hadden en weinig benaderd werden. Volgens deze directeur heeft STC nu na 20 jaar bewezen dat zij iets goed doen, waardoor STC nu wel wordt geaccepteerd als gesprekspartner. Binnen het netwerk vindt volgens de directeur in kwestie geen stagnatie plaatsvindt, omdat alle partijen inmiddels inzien dat de problemen op de arbeidsmarkt samen opgepakt dienen te worden. Met samen bedoelt deze directeur dat de samenwerking voor beide partijen wat moet opleveren. Dit is soms niet het geval. Volgens deze directeur kan de samenwerking dan ook beter.

### **Hogeschool Rotterdam**

Volgens de geïnterviewde programmamanager van de Hogeschool Rotterdam heeft de Hogeschool Rotterdam met verschillende instanties binnen het netwerk interactie. De interactiepatronen binnen het onderwijsinstituut verschillen per opleiding. Volgens de betreffende programmamanager heeft Hogeschool Rotterdam interactie met de verschillende diensten van de gemeente Rotterdam, het bedrijfsleven en andere opleidingsinstellingen. De geïnterviewde programmamanager, die verantwoordelijk is voor de sector Haven en Industrieel Complex, licht toe dat Hogeschool Rotterdam

binnen deze sector veel interactie heeft met het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR. Binnen de gemeente heeft deze programmamanager voornamelijk interactie met de dienst OBR. Volgens deze programmamanager zijn de gemeente Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam belangrijke spelers die als aanjagers en dragers functioneren. De betreffende programmamanager heeft aangegeven dat binnen het netwerk geen formele regels zijn die de actoren naleven. De betrokken actoren maken afspraken met elkaar in een meer informele setting. Verder vindt de programmamanager dat belangrijke beslissingen binnen de bedrijven worden genomen. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex speelt het Havenbedrijf Rotterdam een belangrijke rol. Volgens de betreffende programmamanager heeft de Hogeschool Rotterdam binnen het netwerk wel degelijk wat te vertellen als het om de scholing gaat. Zo is een projectgroep gestart genaamd *HBO in de haven*, waarbij Hogeschool Rotterdam, Hogeschool InHolland, STC, Deltalinqs en KMR met elkaar samenwerken. Volgens deze programmanager werken zo verschillende partijen met elkaar samen en veel actoren zien tevens in dat het nodig is om samen te werken. Volgens de betreffende programmamanager is er geen sprake van stagnatie in het spel.

### **Hogeschool InHolland**

Volgens de geïnterviewde manager van de Hogeschool InHolland heeft de Hogeschool InHolland interactie met stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex, de gemeente Rotterdam en andere scholingsinstanties. Omdat de Hogeschool InHolland binnen dit onderzoek alleen betrokken is in het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex zijn de antwoorden van deze manager ook gericht op deze samenwerking. De betreffende manager heeft aangegeven dat binnen het netwerk wel spelregels zijn waaraan partijen zich moeten houden. Deze spelregels omvatten geen juridisch dichtgetimmerde contracten, maar eerder afspraken van informele aard. Volgens deze manager heeft Hogeschool InHolland wel een bepaalde invloed op de beleidsinhoud, omdat Hogeschool InHolland inmiddels ook een hbo-opleiding heeft die gericht is op de sector Haven en Industrieel Complex. De Hogeschool InHolland is volgens de manager in kwestie niet zo'n grote speler dat het invloed heeft op de beleidsontwikkeling met betrekking tot de haven. De betreffende manager vindt tevens dat er geen sprake is van stagnatie in de samenwerking. Integendeel: iedereen begint overtuigd te raken dat er iets binnen de haven moet gebeuren. Volgens de manager komt het binnen het netwerk niet voor dat partijen bepaalde beslissingen blokkeren. De betreffende manager vindt dat de *'sence of urgency'* duidelijk is geworden.

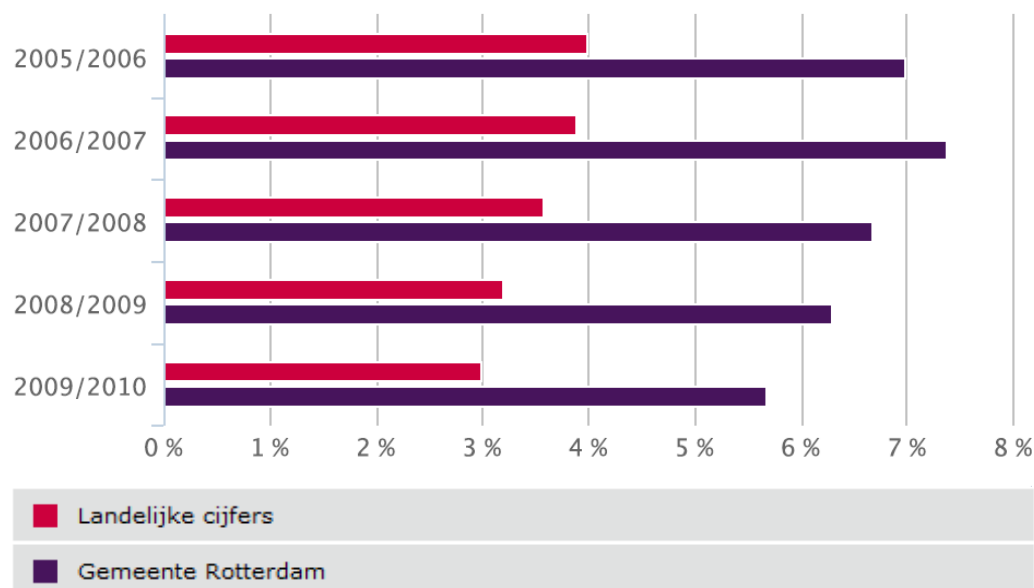
### **Observatie interactie en regels binnen onderwijsinstellingen**

In deze paragraaf zijn de interactiepatronen en de regels binnen het netwerk van de onderwijsinstellingen besproken. Geconcludeerd kan worden dat de onderwijsinstellingen voornamelijk interactie hebben met bedrijven. De onderwijsinstellingen herkennen geen formele regels binnen het netwerk, maar werken samen op basis van informele regels. De onderwijsinstellingen vinden het bedrijfsleven een belangrijke factor, omdat bedrijven belangrijke beslissingen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing nemen. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex worden belangrijke beslissingen volgens de onderwijsinstellingen door het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs genomen. Zadkine vindt KMR een ouderwetse instelling die te weinig het onderwijs vertegenwoordigt, waardoor KMR binnen de onderwijsinstellingen niet breed gedragen wordt. Hogeschool InHolland geeft tevens aan dat KMR te weinig gericht is op hbo-instellingen in Rotterdam. Binnen het netwerk van de onderwijsinstellingen vinden geen stagnaties plaats, omdat onderwijsinstellingen door hebben dat er samengewerkt moet worden om de problemen in Rotterdam aan te kunnen pakken. In hoofdstuk 5 wordt verder gekeken of de belangrijkste werkgevers daadwerkelijk deze opvattingen met de onderwijsinstellingen delen.

#### 4.4.4 Succes van onderwijsinstellingen

In deze paragraaf wordt stilgestaan bij de vraag of onderwijsinstellingen in Rotterdam succesvol opereren. Het succes van de onderwijsinstellingen is een belangrijke variabele waarvan de werkloosheid en de aantal afgestudeerden afhankelijk van zijn (zie figuur 2.2: conceptueel model). Het aantal afgestudeerden en werklozen en werkzoekenden vormen samen een belangrijke gedeelte van het arbeidsaanbod in Rotterdam. Een belangrijk punt wat door alle geïnterviewde onderwijsinstellingen wordt gedeeld is dat succes afhangt van het percentage van de scholieren die met een diploma een opleiding verlaten. Alle onderwijsinstellingen in Rotterdam focussen zich op het behalen van een diploma, omdat de Rijksoverheid en de lokale overheid deze cijfers meten om de succes van een onderwijsinstelling vast te stellen. Voortijdig schoolverlaten (VSV) is binnen de agenda van de Rijksoverheid en de gemeente Rotterdam een belangrijk punt die aangepakt dient te worden. Voortijdig schoolverlaters (VSV'ers) zijn leerlingen uit het voortgezet onderwijs, het voortgezet algemeen volwassenen onderwijs en het middelbaar beroepsonderwijs die op 1 oktober van het volgende schooljaar het (bekostigd) onderwijs hebben verlaten en niet in het bezit zijn van een startkwalificatie. Dat wil zeggen op zijn minst een havo- of vwo-diploma, of een diploma op mbo-2 niveau (basisberoepsbeoefenaar) (CBS, 2010: 134). Hiervoor heeft de gemeente Rotterdam het 'Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014' eind januari 2011 gepresenteerd. Deel één van dit programma heet 'Beter Presteren' met het doel om de kwaliteit en de resultaten van het onderwijs in Rotterdam te verhogen. Deel twee van het Rotterdams Onderwijsbeleid: 'Aanval op Uitval', richt zich nadrukkelijk op het verminderen van het aantal jongeren dat voortijdig van school gaat. Nog teveel jongeren verlaten jaarlijks in Rotterdam het onderwijs zonder een diploma of startkwalificatie op zak. Volgens JOS is het resultaat hiervan dat zij onvoldoende perspectief hebben op de arbeidsmarkt en hun verdere ontwikkeling (JOS, 2011c: 5). Volgens de cijfers van de Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschappen zijn de afgelopen jaren het aantal voortijdig schoolverlaters in Rotterdam en de regio gedaald.<sup>4</sup> Jaarlijks verlaten in Rotterdam 2.500 jongeren zonder diploma het onderwijs (JOS, 2011c: 6). In de hele regio zijn dit ongeveer 4.300 leerlingen. Rotterdam en de regio dragen jaarlijks respectievelijk 6 procent en ruim 10 procent bij aan de landelijke aantallen voortijdig schoolverlaters (Ibidem). Deze ontwikkelingen zijn in figuur 4.5 verder terug te lezen.

**Figuur 4.5** Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters Rotterdam



Bron: Ministerie van OCW, 2011.

<sup>4</sup> zie bijlage 3 voor aantallen en percentages voortijdig schoolverlaters in de schooljaren 2005-2006 tot en met 2009-2010.

Volgens de voorzitters van het College van Bestuur (CvB) van Albeda College en Zadkine zijn zij gezien de cijfers van VSV niet succesvol als onderwijsinstelling. Albeda College en Zadkine hebben te kampen met een VSV-percentages van respectievelijk 11,4 procent en 10,8 procent in het jaar 2009-2010.<sup>5</sup> Met een VSV-percentages van 7 procent heeft STC een lager VSV-percentages vergeleken met Albeda College en Zadkine. STC heeft ook veel minder studenten dan deze twee grote ROC's. De beide voorzitters van het CvB van de twee ROC's zijn van mening dat het heel belangrijk is dat het percentages van VSV in Rotterdam daalt, want dan pas hebben zij als onderwijsinstellingen een succes geboekt. Volgens de directeur van STC is STC succesvol wanneer zij genoeg studenten opleiden om aan de vraag van de bedrijven te voldoen. Volgens deze directeur leidt STC nog te weinig studenten op om aan deze vraag te voldoen. Omdat geen VSV-cijfers voor de hbo/wo bekend zijn, is het moeilijk om de schooluitval onder deze groep studenten in kaart te brengen. Volgens de geïnterviewde programmamanager van de Hogeschool Rotterdam en de manager van de Hogeschool InHolland kampen deze twee hogescholen in Rotterdam ook met een te hoog percentages schooluitval.

#### 4.4.5 Keuzegedrag studenten

Deze paragraaf staat in het teken van het keuzegedrag van leerlingen en de rol van de ouders en onderwijsinstellingen bij het maken van de keuze voor een studierichting. In de context van dit onderzoek is het keuzegedrag van jongeren een belangrijke onafhankelijke variabele waarvan het aantal afgestudeerden afhankelijk is (zie figuur 2.2: conceptueel model). Volgens JOS hebben jongeren vaak geen realistisch beeld van de beroepen waar zij voor leren (JOS, 2011d). Zo weten studenten volgens JOS niet hoe groot de kans is op een baan of wat ze met een bepaalde baan gaan verdienen. In opdracht van de gemeente Rotterdam (dienst JOS) heeft COLO de arbeidsmarktbijsluiters ontwikkeld. Het doel is om te voorkomen dat jongeren in de regio Rijnmond een middelbare beroepsopleiding kiezen waar ze geen werk mee kunnen vinden (Ibidem). De arbeidsmarktbijsluiters zijn bedoeld voor alle 4-vmbo'ers in de regio Rijnmond. De leerlingen ontvangen deze via hun decaan. Volgens de geïnterviewde beleidsadviseur van JOS is de arbeidsmarktbijsluiters ook bedoeld voor de ouders, maar in de praktijk is het moeilijk meten of ouders de informatie ook ontvangen. De betreffende beleidsadviseur vindt dat de betrokkenheid van de ouders beter kan. Binnen het *'Rotterdams Onderwijsbeleid 2011-2014' Programma Beter Presteren* is het verbeteren van ouderbetrokkenheid een actiepunten. Volgens JOS zijn ouders eerstverantwoordelijk voor de ontwikkeling van hun kinderen (JOS, 2011b: 14). Uit een onderzoek van CPS blijkt dat actieve betrokkenheid van ouders een positief effect heeft op de leerling-resultaten (Ibidem). Volgens JOS bestaat op papier een partnerschap tussen ouders en school, maar in de praktijk valt dat vaak tegen. De noodzaak van gezamenlijke betrokkenheid van ouders en school bij de ontwikkeling van een kind wordt volgens JOS breed gedeeld door scholen, beleidsmakers, onderzoekers en onderwijsondersteunende instellingen (Ibidem). Volgens JOS dienen scholen en ouders bereid te zijn om te investeren in deze relatie en het initiatief hiervoor ligt bij de school (Ibidem). Wanneer het gaat om het beïnvloeden van de opleidingskeuze van een leerling, hebben de onderwijsinstellingen naar eigen zeggen weinig invloed. De voorzitter van het CvB van Albeda College heeft aangegeven dat de *intakers* de keuze van de leerlingen proberen te beïnvloeden. Tevens heeft de betreffende voorzitter aangegeven dat het voor het geheel niets uitmaakt of een student bij de betreffende onderwijsinstelling weer een andere studie kiest, omdat het systeem zichzelf corrigeert. De geïnterviewde voorzitter vindt het belangrijk dat studenten eerst voor Zadkine kiezen, omdat ze dan pas gestuurd kunnen worden. Volgens deze voorzitter luisteren zij sturend naar leerlingen om ze vervolgens te kunnen beïnvloeden in de studiekeuze. Volgens de betreffende voorzitter doet de keuze van de opleiding er vaak niet veel aan toe; dat een student uiteindelijk bagage heeft is volgens deze voorzitter veel belangrijker. De betreffende voorzitter licht toe dat de keuze van nu niet meer de keuze van het leven is. Volgens de geïnterviewde directeur van STC heeft STC helemaal geen

---

<sup>5</sup> zie bijlage 4 voor aantallen en percentages voortijdig schoolverlaters in de schooljaren 2005-2006 tot en met 2009-2010 van Albeda College, Zadkine en STC.



invloed in het keuzegedrag van jongeren, omdat leerlingen heel vroeg in het voortgezet onderwijs hun keuze al maken. De twee hogescholen in Rotterdam proberen de keuze van de studenten te beïnvloeden door studiebeurzen te organiseren en voorlichting te geven. Zo probeert HRO bijvoorbeeld meer meisjes voor techniek te laten kiezen. Tevens beschikken de beide hogescholen over studieadviseurs die studenten kunnen adviseren en helpen met het maken van de studiekeuze.

#### Observatie succes onderwijsinstellingen en keuzegedrag studenten

Het succes van de onderwijsinstellingen en de keuzegedrag van de studenten is bepalend voor het arbeidsaanbod op de arbeidsmarkt. In deze twee paragrafen is gekeken in hoeverre de onderwijsinstellingen succesvol zijn en in hoeverre onderwijsinstellingen studenten adviseren om een bepaalde opleiding te kiezen waar meer vraag naar is op de arbeidsmarkt. Om te beginnen zijn niet alle betrokken onderwijsinstellingen in Rotterdam succesvol. Dit heeft te maken met een te hoog percentage voortijdig schoolverlaten (VSV). Het succes van de onderwijsinstellingen wordt door de rijksoverheid gemeten aan de hand van dit percentage. De onderwijsinstellingen dienen de VSV-percentage in de komende jaren fors terug te dringen. Albeda College en Zadkine hebben een VSV-percentage van rond de 11 procent, waarbij STC een percentage van 7 procent heeft. Uit deze cijfers kan geconcludeerd worden dat STC minder VSV'ers heeft en dat het op dit gebied succesvoller is dan Albeda College en Zadkine. Een mogelijke oorzaak van VSV is dat leerlingen een verkeerde opleiding kiezen. De scholen doen er vrij weinig aan om het keuzegedrag van leerlingen te beïnvloeden, omdat onderwijsinstellingen het belangrijker vinden dat een student/leerling een opleiding bij hen gaat volgen. Ondanks dat onderwijsinstellingen hebben aangegeven dat zij sturend proberen te luisteren en studieadviseurs inzetten om leerlingen te informeren, is de werving van de leerlingen voor de onderwijsinstellingen in dit proces veel belangrijker dan de keuze die leerlingen maken. De voorlichtingen vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zijn voornamelijk gericht op leerlingen en minder op de ouders van de leerlingen. Zo is de arbeidsmarktbijsluiters een middel om leerlingen te informeren over kansen op de arbeidsmarkt, maar in praktijk worden de ouders volgens JOS met dit middel niet bereikt, terwijl ouders en familie een belangrijk rol spelen bij het keuzegedrag van een kind.

#### 4.5 Afsluiting

In dit hoofdstuk is stilgestaan bij het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam. De diensten OBR, SoZaWe en JOS, werkzaam op verschillende beleidsterreinen (sociaaleconomisch beleid, onderwijsbeleid enz.), zijn betrokken bij de ontwikkeling en uitvoering van het arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam. Deze samenwerking heeft zich vertaald in het Programma Arbeidsmarktontwikkeling dat door deze diensten als een integraal arbeidsmarktbeleid van de gemeente Rotterdam wordt gezien. Uit het veldonderzoek blijkt dat de samenwerking tussen de drie diensten en de overige ambtelijke actoren moeizaam verloopt. Deze betrokken diensten zijn overtuigd van een daadwerkelijke integrale aanpak van de arbeidsmarktproblematiek, maar een partij die dit met mandaat kan afdwingen ontbreekt. In dit hoofdstuk zijn tevens de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam in kaart gebracht (zie figuur 4.3). De afbeelding van het netwerk in figuur 4.3 (blz. 44) geeft weer hoe complex het netwerk is en hoe lastig het is om in een dergelijk complexe omgeving sturing te geven. De resultaten van het veldonderzoek in dit hoofdstuk zijn ervoor bedoeld om dit complexe netwerk inzichtelijk te maken. Deze resultaten zijn per onderdeel van het netwerk besproken om de lezer kennis over het netwerk te geven. Allereerst zijn de netwerken van de gemeente Rotterdam behandeld, waarna de onderwijsinstellingen zijn gepositioneerd. De gemeentelijk diensten en aanverwante ambtelijke actoren hebben verschillende percepties van de arbeidsmarktproblematiek. Uit de empirische resultaten komt duidelijk naar voren dat de belangen van de diensten hun percepties van het probleem voeden. De diensten binnen de gemeente zijn het niet met elkaar eens over de oorzaken

en de oplossingen van de mismatch en de uitvoering komt niet van de grond. Belangrijke middelen waarover de gemeentelijke diensten beschikken zijn legitimiteit en (geringe) financiële middelen. Deze diensten hebben allemaal bepaalde kennis van de arbeidsmarkt, maar doordat zij als individuele overheden te werk gaan en geen gezamenlijke doelstelling hebben, werken zij zeer inefficiënt met elkaar samen. Hierdoor verloopt de interne en externe communicatie binnen de gemeente Rotterdam moeizaam. Deze individuele overheden hebben ieder apart interactie met de werkgevers en de onderwijsinstelling. Binnen de gemeente Rotterdam zijn geen afspraken gemaakt over de interactie met deze partijen, met als gevolg dat de externe partijen door verschillende accountmanagers c.q. bestuurders vanuit de gemeente Rotterdam worden benaderd. Binnen het netwerk hanteren de betrokken partijen binnen de gemeente Rotterdam de coöperatieve en *'facilitating'* strategie. De reden hiervoor is dat de samenwerking met de werkgevers en de onderwijsinstellingen noodzakelijk is om de aan de arbeidsmarkt gerelateerde problematiek aan te pakken. Uit de empirie blijkt dat de interactie tussen de gemeente Rotterdam en de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex moeizaam verloopt. De interactie met de sector Medisch en Zorg verloopt daarentegen goed. Hierover wordt in hoofdstuk 5 uitgebreid verder ingegaan. De onderwijsinstellingen in Rotterdam zijn het met elkaar eens dat er sprake is van een mismatch op de arbeidsmarkt. Deze onderwijsinstellingen zijn van mening dat de mismatch niet door de onderwijsinstellingen wordt veroorzaakt. Imago-problemen binnen de twee onderzochte sectoren en demografische en maatschappelijke problemen in Rotterdam worden als oorzaak van de mismatch aangeduid. Het te hoge percentage vervroegd schoolverlaat in Rotterdam is ook een oorzaak van de mismatch en daarnaast doen de onderwijsinstellingen te weinig om de studiekeuze van de leerlingen te beïnvloeden. Binnen het netwerk beschikken de onderwijsinstellingen over bepaalde middelen die nodig zijn om de problemen op de arbeidsmarkt op te kunnen lossen. Belangrijke middelen waarover de onderwijsinstellingen beschikken zijn kennis en competenties om studenten in Rotterdam voor een vak op te leiden. Binnen het netwerk is sprake van wederzijdse afhankelijkheid, omdat de onderwijsinstellingen afhankelijk zijn van de kennis van de bedrijven. Dit is tevens de reden dat vrijwel alle onderwijsinstellingen de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteren. Geconcludeerd kan worden dat de onderwijsinstellingen voornamelijk interactie hebben met bedrijven. De onderwijsinstellingen vinden het bedrijfsleven een belangrijke factor, omdat bedrijven belangrijke beslissingen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing nemen. In hoofdstuk 5 worden de netwerken binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg verder behandeld.

## 5. Sectorale benadering van de netwerken

*In dit hoofdstuk worden de netwerken binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg in kaart gebracht en verder besproken. De reden voor deze keuze heeft te maken met de centrale vraag van dit onderzoek en de meerwaarde van een case-specifiek onderzoek boven een algemene netwerkanalyse. Door de samenwerking binnen deze twee sectoren (cases) met elkaar te vergelijken, kunnen de verschillen in de aanpak van de mismatch op de arbeidsmarkt ontdekt worden. Uit deze vergelijking kunnen leerzame en interessante conclusies getrokken worden over wat het effect is van een bepaalde manier van aanpak binnen een sector. Paragraaf 5.1 staat in het teken van de empirische bevinding binnen het sector Haven en Industrieel Complex. In deze paragraaf worden de netwerken binnen de sector Haven en Industrieel Complex in kaart gebracht. In paragraaf 5.2 worden de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de sector Medisch en Zorg besproken. In deze paragraaf worden net als in paragraaf 5.1 alle betrokken actoren gepositioneerd en de onderlinge samenwerking tussen de actoren behandeld. Ten slotte wordt in paragraaf 5.3 dit hoofdstuk afgesloten met een concluderende samenvatting.*

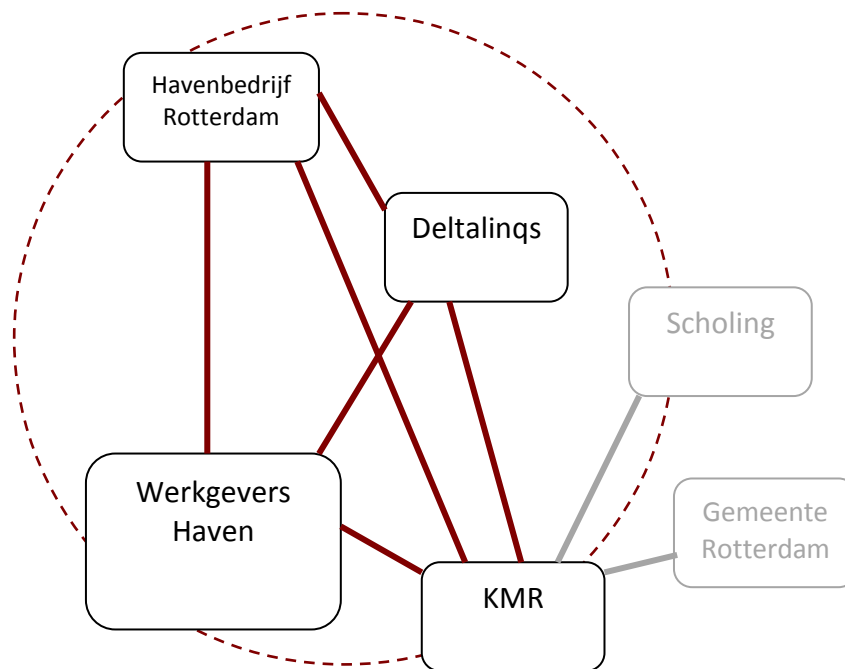
### 5.1 Sector Haven en Industrieel Complex

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de sector Haven en Industrieel Complex (HIC) nader uitgewerkt. Om te beginnen wordt in paragraaf 5.1.1 het netwerk binnen de sector Haven en Industrieel Complex in kaart gebracht en de huidige stand van arbeidsmarkt in deze sector besproken. In de volgende drie paragrafen staan de samenwerkingsverbanden tussen de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex centraal.

#### 5.1.1 Netwerk en werkgelegenheid sector Haven en Industrieel Complex

Figuur 5.1 geeft het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex met de belangrijke actoren weer. De werkgevers binnen de sector Haven en Industrieel Complex worden door Deltalings vertegenwoordigd. Het Havenbedrijf Rotterdam is een belangrijke speler binnen de haven, omdat het Havenbedrijf Rotterdam verantwoordelijk is gesteld om de Rotterdamse haven te beheren. KMR is een platform waar de betrokken actoren vanuit het netwerk van werk, inkomen en scholing bijeen komen. KMR wordt in dit onderzoek als een individuele actor gezien, omdat KMR eigen belangen en doelen binnen het netwerk heeft. De onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zijn in de voorgaande paragrafen behandeld en daarom zijn deze in figuur 5.1 grijs van kleur. In de volgende paragrafen wordt dieper ingegaan op de onderlinge samenwerking van deze actoren.

**Figuur 5.1** Het netwerk binnen de sector Haven en Industrieel Complex



### **Werkgelegenheid**

De werkgelegenheidscijfers van de sector Haven en Industrieel Complex zijn gebaseerd op het onderzoek van ECORYS waarin de behoefte naar de technische en logistieke functies binnen de sector Haven en Industrieel Complex is onderzocht. Volgens ECORYS (2011: 7) verwacht meer dan de helft (68%) van de bedrijven in de komende twee jaar meer personeel nodig te hebben dan in de afgelopen jaren. Bedrijven verwachten dat de behoefte aan personeel zich na een periode van krimp zal gaan herstellen. Volgens ECORYS (Ibidem) komt een derde tot de helft (35%-47%) van die personeelsbehoefte bij de bedrijven voort uit een verwachte uitbreiding van het bedrijf, waarbij voornamelijk behoefte bestaat aan hbo'ers. In 2009 betrof het aandeel uitbreiding in de totale personeelsbehoefte slechts 20 procent. Deze sterke stijging van personeelsbehoefte voor uitbreiding onderstreept de rol van de haven als belangrijke indicator voor economisch herstel (Ibidem). In totaal bestaat er tot en met 2012 een jaarlijkse personeelsbehoefte bij bedrijven in het Mainportgebied van bijna 2.250 nieuwe werknemers in technische en havenlogistieke functies, een stijging van ongeveer 10 procent ten opzichte van vorig jaar (Ibidem). In tabel 5.1 is een overzicht gegeven van de jaarlijkse personeelsbehoefte.

**Tabel 5.1** Jaarlijkse personeelsbehoefte aan technische en haven/logistieke functies in de periode 2011-2012 van bedrijven in het Mainportgebied (opgehoogde cijfers, absolute aantallen)

Sector	Totale jaarlijkse personeelsbehoefte	Waarvan Hbo'ers	Waarvan Mbo'ers
Procesindustrie, petrochemie en energiesector (n = 57)	747 tot 760	+/-108	640 tot 651
Maintenance (n = 12)	426 tot 474	160 tot 173	265 tot 300
Expediteurs (n = 95)	+/-640	+/-98	+/-541
Cargadoors (n = 60)	+/-191	+/-43	+/-148
Op- en overslagbedrijven (n = 14)	177 tot 209	58 tot 75	117 tot 140
Aanverwante bedrijven (n = 8)	34 tot 39	0	34 tot 39
<b>Totaal meting 2010</b>	<b>2.215 tot 2.313</b>	<b>467 tot 497</b>	<b>1.745 tot 1.819</b>
<b>Totaal meting 2009</b>	<b>1.775 tot 2.400</b>	<b>475 tot 700</b>	<b>1.300 tot 1.700</b>
<b>Totaal meting 2008</b>	<b>2.850 tot 3.400</b>	<b>550 tot 685</b>	<b>2.300 tot 2.750</b>
<b>Totaal meting 2007</b>	<b>2.400 tot 3.000</b>	<b>300 tot 500</b>	<b>1.800 tot 2.500</b>

Bron: ECORYS, 2011.

Van de totale personeelsbehoefte komt ongeveer de helft voort uit het cluster industrie en de andere helft uit het cluster haven. Van de nieuwe werknemers zal ongeveer 20 procent een hbo-opleiding moeten hebben en ongeveer 80 procent een mbo-diploma. De behoefte aan hbo'ers is in vergelijking met 2009 licht gedaald, waar de behoefte aan mbo'ers is toegenomen met ongeveer 20 procent ten opzichte van 2009 (ECORYS, 2011: 8). In de prognoses van bedrijven zou ongeveer 44 procent van de totale personeelsbehoefte ingevuld kunnen worden door gediplomeerde schoolverlaters. Dit is een aanzienlijke stijging ten opzichte van de 37 procent in 2009<sup>6</sup>. Daarmee lijkt de positie van de schoolverlater verbeterd: de relatieve kansen nemen toe.

### 5.1.2 Perceptie van het probleem binnen sector Haven en Industrieel Complex

In deze paragraaf worden de percepties van de betrokken actoren ten opzichte van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt binnen de sector Haven en Industrieel Complex behandeld. Allereerst zullen de actoren Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR kort geïntroduceerd worden, waarna hun perceptie van het probleem wordt besproken.

#### Havenbedrijf Rotterdam

Het Havenbedrijf Rotterdam verstrekt de concurrentiepositie van de Rotterdamse haven als logistiek knooppunt en industrieel complex. Het Havenbedrijf is de beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het bestaand havengebied, nieuwe haventerreinen (Maasvlakte 2), openbare infrastructuur en in de afwikkeling van scheepvaart (Havenbedrijf Rotterdam, 2011). Het Havenbedrijf Rotterdam is een

<sup>6</sup> Zie bijlage 5 voor tabel: Aandeel van de totale personeelsbehoefte waarvan bedrijven verwachten deze jaarlijks te vervullen met gediplomeerde schoolverlaters vanuit het beroepsonderwijs.

zelfstandig opererend bedrijf met twee aandeelhouders, de gemeente Rotterdam en de Nederlandse Staat, opgericht om de haven van Rotterdam te ontwikkelen (Ibidem). De afdeling *Corporate Strategy* is verantwoordelijk voor de lange termijn strategieën van de haven. Volgens de directeur van de afdeling *Corporate Strategy* doet deze afdeling alles voor innovatie en de sociale aspecten van de haven. De betreffende directeur is van mening dat het Havenbedrijf Rotterdam als 'facilitator' functioneert en niets alleen kan. De geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam vindt dat de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt kwalitatief en kwantitatief van aard is. De betreffende directeur heeft aangegeven, dat de onderwijsinfrastructuur in Rotterdam goed is ('super STC, goede ROC's en Hogescholen'). Deze directeur is wel van mening dat de onderwijsinstellingen in Rotterdam redelijk traag inspelen op ontwikkelingen op onderwijsgebied. Dit komt volgens deze respondent doordat het onderwijs door Den Haag en heel veel andere instellingen gereguleerd wordt. Volgens deze directeur van het Havenbedrijf Rotterdam heeft het probleem van de mismatch onder andere te maken met het feit dat de haven steeds hoger opgeleide mensen nodig heeft. De betreffende directeur heeft aangegeven dat 70 procent van de mensen die in de haven werkt, niet in Rotterdam woont. Rotterdam zou 'een veel te bezopen instelling' zijn, omdat de gemeente Rotterdam de gemeentegrenzen veel belangrijker vindt. Ten tweede is volgens deze directeur het niveau van de Rotterdammers te laag, wat ook een probleem is. Daarom vindt de respondent in kwestie dat Rotterdam zijn grenzen niet zo strikt moet nemen en ook eens naar de mensen in bijvoorbeeld Schiedam moet kijken. De geïnterviewde *Advisor Corporate Strategy* is van mening dat de mismatch binnen de sector Haven en Industrieel Complex te maken heeft met het imago van de haven. Volgens deze adviseur van de afdeling *Corporate Strategy* van het Havenbedrijf Rotterdam kiezen te weinig studenten voor de technische opleidingen. Bovendien doen onderwijsinstellingen niet goed genoeg hun best om studenten te motiveren om voor een technisch opleiding te kiezen. De betreffende adviseur heeft aangegeven dat om die reden verschillende campagnes van start zijn gegaan om meer mensen de haven in te krijgen. Volgens beide respondenten van het Havenbedrijf Rotterdam kan de problematiek betreffende de mismatch op de arbeidsmarkt binnen de sector Haven en Industrieel Complex aangepakt worden, wanneer het Havenbedrijf Rotterdam, KMR, Deltalinqs, onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam met elkaar samenwerken. Binnen deze samenwerking staan de werkgevers/bedrijven volgens deze geïnterviewden centraal.

### **Deltalinqs**

Deltalinqs behartigt de gezamenlijke belangen van de logistieke en industriële bedrijven in het Rotterdamse haven- en industriegebied. De organisatie wordt beschouwd als het aanspreekpunt voor en de spreekbuis namens de ruim 600 aangesloten bedrijven en verenigingen. Deltalinqs is gesprekspartner op regionaal, landelijk en Europees niveau, met het doel om de collectieve belangen van de aangesloten bedrijven en verenigingen te behartigen (Deltalinqs, 2011). Volgens de geïnterviewde directeur van Deltalinqs is Deltalinqs actief in de volgende zestal domeinen: arbeidsmarkt, economie, infrastructuur, innovatie, milieu en veiligheid. De betreffende directeur van Deltalinqs heeft aangegeven dat Deltalinqs op het domein van de arbeidsmarkt de doelstelling heeft om het aanbod binnen de sector Haven en Industrieel Complex te vergroten. Het probleem op de arbeidsmarkt ten aanzien van de slechte aansluiting van vraag en aanbod wordt herkend door de betreffende respondent. Volgens deze directeur is de vraag binnen de haven groter dan het aanbod. Per jaar zijn volgens deze directeur 2.000 baanopeningen binnen de haven, waarvan 1.500 op mbo-niveau (voornamelijk mbo-niveau 2 en 4) en 500 op hbo-niveau. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex zijn er wel bedrijven die zelf hun problemen rondom personeelsvraagstukken op kunnen lossen, maar de directeur in kwestie vermeldt dat wanneer deze bedrijven met Deltalinqs samenwerken, deze problemen efficiënter aangepakt kunnen worden. Volgens de geïnterviewde dienen in de toekomst en in het heden meer mensen in de sector Haven en Industrieel Complex te werken. De betreffende directeur vindt dat de mismatch aangepakt kan worden wanneer vanuit twee stromingen mensen de arbeidsmarkt instromen. De eerste stroming bestaat uit jongeren die met een diploma gericht in de sector Haven en Industrieel Complex instromen; de tweede stroming bestaat volgens de respondent uit mensen die een andere studie hebben gevolgd en vervolgens

binnen de haven komen werken (zij-instromers). Wat betreft laaggekwalificeerde banen heeft de betreffende directeur aangegeven dat dergelijke banen binnen de haven door bedrijven worden uitbesteed aan toeleveranciers. De geïnterviewde licht toe dat deze toeleveranciers mensen halen uit het buitenland, omdat Nederlanders dit soort werk niet willen verrichten. Gezien de Europese wetgeving hebben deze toeleverancier het recht om mensen uit het buitenland te halen (vrij verkeer van goederen, diensten, kapitaal en personen).

### **KMR**

KMR is een platform voor de drie O's – ondernemers, onderwijs en overheid – rond het thema arbeidsmarkt van de Mainport en Industrie in de regio Rijnmond en Drechtsteden. KMR zoekt met zijn partners oplossingen om structureel voldoende en adequaat opgeleide mensen op de Rotterdamse arbeidsmarkt te laten instromen en wil samen voortdurend verder bouwen aan een kennisinfrastructuur (KMR, 2011). Volgens de geïnterviewde directeur van KMR heeft de haven een oud en versleten imago, waardoor jongeren niet meer voor een beroep in haven kiezen. Rotterdam heeft volgens deze directeur wel genoeg jongeren, maar deze jongeren kennen de weg naar de haven nog niet. Andersom hebben de werkgevers de jeugd ook niet gevonden. Een belangrijke doelstelling van KMR is om deze twee partijen met elkaar in contact te brengen. De samenwerking binnen KMR is volgens de geïnterviewde bedoeld om de betrokken actoren te stimuleren en te faciliteren om samen tot oplossingen te komen. De betreffende directeur vindt dat de Rotterdamse arbeidsmarkt sprake is van mismatch. De vraag binnen de haven is volgens deze directeur heel erg groot en deze vraag kan nu al niet gevuld worden door de mensen die uit het onderwijs doorstromen. Het is volgens de respondent daarom van belang om binnen het netwerk de activiteiten te stroomlijnen; door coördinatie van activiteiten kunnen bedrijven een beter resultaat halen. Zo hebben volgens de betreffende directeur alle betrokken partijen een eigen rol binnen het netwerk, maar omdat de bedrijven uiteindelijk met het probleem van de mismatch te maken gaan krijgen, zijn zij de belangrijkste actor. Volgens deze directeur dienen alle betrokken partijen (3 O's) samen te werken om de problematiek omtrent de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken.

### **Observatie perceptie van het probleem binnen sector Haven en Industrieel Complex**

In deze paragraaf zijn de percepties van het probleem van de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex behandeld. De stakeholders binnen de haven zijn het met elkaar eens dat op de arbeidsmarkt van de sector Haven en Industrieel Complex een mismatch is. Deze mismatch is kwalitatief en kwantitatief van aard. Een oorzaak van de mismatch is dat de vraag in de sector Haven en Industrieel Complex groter is dan het aanbod. Daarnaast heeft de haven een slecht imago, waardoor jongeren niet voor een baan in de haven kiezen. Ook wordt de houding van de gemeente Rotterdam met betrekking tot de regionale grenzen als een probleem beschouwd binnen de haven. De geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam is van mening dat de gemeente de Rotterdamse grenzen te nauw neemt, omdat binnen de haven veel mensen uit de regio van Rotterdam werken. De inwoners van Rotterdam kunnen echter niet de vraag in de haven vervullen. Als oplossing voor deze mismatch zou volgens de stakeholders het aanbod moeten worden vergroot, middels de instroom van afgestudeerde studenten en werknemers in zij-instroom trajecten. Binnen de haven zijn de betrokken partijen bereid om met andere actoren samen te werken, omdat samenwerking met de overheid en de onderwijsinstellingen essentieel is.

### 5.1.3 Afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Haven en Industrieel Complex

In deze paragraaf worden de afhankelijkheden en de netwerkstrategieën van de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex behandeld. Hierbij wordt gekeken naar de middelen waarover deze actoren beschikken en naar de strategie die zij binnen het netwerk hanteren.

#### **Havenbedrijf Rotterdam**

Volgens de directeur van de afdeling *Corporate Strategy* van het Havenbedrijf Rotterdam heeft deze directeur de rol van aanjager binnen het netwerk. De betreffende directeur heeft aangegeven dat het Havenbedrijf Rotterdam binnen het netwerk stimuleert, initieert en verantwoordelijkheid neemt. Binnen het netwerk beschikt het Havenbedrijf Rotterdam over kennis als middel. Deze kennis heeft volgens de directeur in kwestie betrekking op hoe de haven functioneert; het havenbedrijf is een spreekbuis namens het bedrijfsleven. Naast de kennis beschikt het Havenbedrijf volgens de respondent over financiële middelen die zij binnen het netwerk kunnen inzetten om problemen aan te pakken. De directeur heeft aangegeven dat het Havenbedrijf Rotterdam in zekere mate over legitimiteit beschikt als middel binnen de haven. Legitimiteit en competentie zijn volgens deze directeur belangrijke middelen waarover het Havenbedrijf Rotterdam beschikt. Dit is terug zien in het feit dat het Havenbedrijf Rotterdam de Havenvisie opstelt. Volgens deze directeur was zonder het Havenbedrijf Rotterdam geen KMR, RDM campus en procescollege tot stand gekomen, omdat het Havenbedrijf Rotterdam deze projecten financieel en met kennis gesteund heeft. De betreffende directeur heeft te kennen gegeven dat binnen het netwerk iedereen van elkaar afhankelijk is en dat daarom sprake is van wederzijdse afhankelijkheid. Zo is volgens de directeur het Havenbedrijf Rotterdam afhankelijk van de bedrijven die binnen de Rotterdamse haven gevestigd zijn en van de opleidingsinstanties die mensen moeten leveren. De geïnterviewde directeur en adviseur van de afdeling *Corporate Strategy* hebben aangegeven dat het Havenbedrijf Rotterdam voornamelijk een coöperatieve strategie hanteert binnen het netwerk. Volgens de directeur gaat het Havenbedrijf Rotterdam coöperatief te werk, omdat het Havenbedrijf alle betrokken actoren binnen de haven nodig heeft. De betreffende directeur stelt tevens dat het Havenbedrijf Rotterdam een faciliterende rol en strategie heeft. Volgens de geïnterviewde hebben de betrokken actoren een coöperatieve houding en willen zij graag samen werken. Zo zijn de bedrijven binnen de sector Haven en Industrieel Complex volgens deze directeur zeer coöperatief opgesteld. De bedrijven in Rotterdam werken volgens de respondent veel met elkaar samen, 'meer dan de gemeentelijke diensten onderling'. De directeur heeft gedurende het interview aangegeven dat bedrijven de vraagzijde vormen en de resterende actoren – overheid en onderwijs – de aanbodzijde. Daarom staan de bedrijven voor deze directeur centraal binnen het netwerk.

#### **Deltalinqs**

Deltalinqs heeft in de rol van vertegenwoordiger de taak om de belangen van de aangesloten bedrijven te behartigen. Binnen het netwerk beschikt Deltalinqs volgens de geïnterviewde directeur over financiële middelen die zij aan de hand van de contributie van de bedrijven ontvangen. Daarnaast beschikt Deltalinqs volgens de betreffende directeur over legitimiteit als middel, omdat Deltalinqs veel bedrijven binnen de sector Haven en Industrieel Complex vertegenwoordigt en dus ook over een sterke lobby beschikt. Volgens de geïnterviewde directeur is Deltalinqs afhankelijk van de leden, omdat deze leden de werkzaamheden die Deltalinqs verrichten moeten goedkeuren. Naast de leden is Deltalinqs afhankelijk van de onderwijsinstellingen, omdat onderwijsinstellingen volgens deze directeur over productiemiddelen en competenties beschikken om mensen op te leiden. De respondent stelt dat Deltalinqs de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteert, omdat de mismatch op de arbeidsmarkt gezamenlijk aangepakt dient te worden. Het beleid rondom de arbeidsmarkt komt volgens deze directeur tot stand door publiek private samenwerking (PPS). Marktpartijen hebben volgens deze directeur een coöperatieve houding, maar wanneer het te traag gaat binnen het netwerk kiezen de bedrijven alsnog voor een *go-alone* strategie. De geïnterviewde stelt dat onderwijsinstellingen ook een coöperatieve houding hebben binnen het netwerk, maar zij



concurreren wel met elkaar. De coöperatieve houding van de onderwijsinstellingen is terug te zien in de onderlinge samenwerking op de drie afgesproken onderwijslocaties in de haven: STC vakschool, RDM campus en procescollege. Volgens de betreffende directeur moeten deze drie locaties een gezamenlijke plek zijn, waar de onderwijsinstellingen samenwerken en deze drie plekken zijn tot stand gekomen door PPS. Volgens deze directeur is het hebben van een goede opleidingsinfrastructuur voor alle partijen van belang en daarom financiert het bedrijfsleven de benodigde apparatuur voor de scholing.

### **KMR**

Volgens de directeur van KMR heeft KMR een programma rol die de samenwerking binnen het netwerk faciliteert. De betreffende directeur van KMR heeft verklaard dat KMR partijen niet kan dwingen of verplichten, maar door met elkaar samen te werken krijgt KMR bepaalde taken gedelegeerd en worden ze door de betrokken partijen gefinancierd. Volgens de geïnterviewde directeur beschikt KMR over een belangrijk netwerk wat zij inzetten als middel. Kennis en de relatie met de achterban is volgens deze directeur een belangrijk middel waarover KMR beschikt. KMR beschikt daarentegen over geringe financiële middelen. De directeur heeft aangegeven dat KMR financieel afhankelijk is van de *stakeholders* binnen de haven (o.a.: Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam). Deze *stakeholders* financieren volgens de betreffende directeur KMR om het platform beschikbaar te maken en daarom is KMR financieel zeer afhankelijk van deze partijen. De directeur heeft aangegeven dat KMR de *coöperatieve* en *'facilitating'* strategie binnen het netwerk hanteert, omdat KMR 'het van andere actoren moet hebben'. Volgens deze directeur dienen de bedrijven en andere actoren KMR gunnen. De betreffende directeur stelt dat KMR als belangrijke taak heeft om de samenwerking tussen de betrokken actoren coördineert. Deze directeur vindt dat veel actoren binnen het netwerk vanuit de *'go-alone'* strategie komen. Iedere actor heeft volgens deze directeur zijn eigen doelen. Zo is de overheid er volgens deze directeur bij gebaat dat het goed gaat met de economie en vestigingsklimaat van de stad, met goed onderwijs. Het bedrijfsleven wil volgens de betreffende respondent goed opgeleide mensen. Hierbij maakt het ze niet uit van welke school ze komen. De betreffende directeur vindt dat de opleidingen ook een *'go-alone'* strategie hebben, omdat zij per leerling betaald worden. De geïnterviewde directeur vindt dat KMR de collectieve eindverantwoordelijkheid moet zien te realiseren. KMR is daarom een voorstander om een goede kweekvijver te realiseren, zodat bedrijven daaruit kunnen vissen. Om dit te realiseren wil KMR volgens de de betreffende directeur dat meer jongeren voor een specifieke opleiding of scholingsinstantie kiezen, zodat ze in de toekomst in de haven kunnen werken.

### **Observatie afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Haven en Industrieel Complex**

De stakeholders in de haven beschikken over verschillende middelen die zijn in het netwerk van werk, inkomen en scholing inzetten. Het Havenbedrijf Rotterdam is een zeer belangrijke actor binnen de haven, omdat zij over meerdere middelen beschikken. Zo beschikt het Havenbedrijf over kennis van de haven en hebben zij legitimiteit binnen de haven. De financiële middelen komen in de haven vanuit het bedrijfsleven (Deltalinqs). De haven is ten aanzien van de problematiek rondom de mismatch afhankelijk van onderwijsinstellingen. Onderwijsinstellingen leiden mensen op die binnen de haven aan de slag gaan. De stakeholders binnen de haven hanteren allemaal de coöperatieve strategie binnen het netwerk. De reden hiervoor is dat deze stakeholders inzien dat de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam van belang is om de problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken. KMR heeft meer een faciliterende rol binnen het netwerk en wil in deze rol het bedrijfsleven en het onderwijs dicht bij elkaar brengen. De stakeholders binnen de haven willen het aanbod vergroten. Daarom is een goede samenwerking met de onderwijsinstellingen heel belangrijk, maar het is tevens belangrijk dat de onderwijsinstellingen met elkaar samenwerken op bijvoorbeeld de RDM-campus.

#### 5.1.4 Interactie en regels binnen sector Haven en Industrieel Complex

In deze paragraaf wordt de interactie tussen de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex besproken. Tevens wordt stilgestaan bij regels die binnen het netwerk gehanteerd worden.

##### **Havenbedrijf Rotterdam**

De betreffende directeur en adviseur van de afdeling *Corporate Strategy* van het Havenbedrijf Rotterdam hebben aangegeven dat zij voornamelijk interactie hebben met bedrijven, KMR, Deltalinqs, ROC's en de gemeente Rotterdam. Volgens de geïnterviewde directeur zijn binnen het netwerk geen formele regels waar de betrokken actoren zich aan dienen te houden. Er is daarentegen een agenda en alle betrokken actoren delen het gezamenlijk doel. Belangrijke beslissingen worden volgens deze directeur door bedrijven genomen, omdat de bedrijven bepalen waar ze zichzelf vestigen. De directeur stelt dat binnen KMR beslissingen worden genomen met betrekking tot het netwerk van werk, inkomen en scholing, omdat binnen KMR de 3 O's bij elkaar komen. De betreffende directeur heeft aangegeven dat het Havenbedrijf Rotterdam wel invloed heeft op de beleidsinhoud omtrent de arbeidsmarkt, omdat het Havenbedrijf Rotterdam verantwoordelijk is voor de Havenvisie. De respondent vindt dat binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing geen stagnatie plaatsvindt in de samenwerking; de verschillende actoren werken juist heel goed samen. De geïnterviewde directeur heeft aangegeven dat bij de RDM campus de verschillende onderwijsinstellingen en private partijen samenwerken en volgens deze directeur is dit een mooi voorbeeld van de samenwerking binnen de sector Haven en Industrieel Complex.

##### **Deltalinqs**

Volgens deze directeur zijn veel partijen binnen het netwerk van elkaar afhankelijk en werken veel verschillende partijen met elkaar samen. Deze directeur vindt het belangrijk dat gemeenschappelijke onderwerpen in de haven worden uitgevoerd in KMR-verband. Volgens de betreffende directeur is het werken in KMR-verband handig, omdat dan getoetst kan worden welke acties nog open staan, zodat er geen dubbel werk wordt gedaan. Deltalinqs heeft binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing volgens de respondent interactie met het Havenbedrijf Rotterdam, KMR, onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam. De betreffende directeur stelt dat de interactie met de gemeente Rotterdam lastig is, omdat drie verschillende wethouders bij Deltalinqs aan tafel zitten. Doordat de systematiek binnen de gemeente Rotterdam volgens de geïnterviewde directeur chaotisch is, wordt veel langs elkaar heen gewerkt. Zo vindt de directeur dat veel mensen binnen de gemeente Rotterdam met hetzelfde bezig zijn. De directeur is tevens van mening dat de gemeente Rotterdam niet zelf partnerships in de haven moet aangaan, maar dit via Deltalinqs of in KMR-verband moet doen. De directeur in kwestie vindt de interactie met STC heel erg goed, omdat STC een commissie heeft opgesteld waar bedrijven hun mening over STC en de samenwerking kwijt kunnen. De directeur gaf aan dat binnen Albeda College en Zadkine de interactiemomenten anders zijn. Dit zou te maken hebben met de grootte van deze twee onderwijsinstellingen. De betreffende directeur heeft aangegeven dat afspraken die met het CvB worden gemaakt, in de praktijk door de managers niet worden uitgevoerd. De geïnterviewde directeur hoopt dat belangrijke beslissingen in KMR-verband worden gemaakt. In de praktijk maken volgens de directeur alle betrokken actoren zelf hun beslissing vanuit een goede bedoeling. Echter is het beter wanneer de betrokken partijen meer gaan samenwerken. De betreffende directeur vindt dat dit ook geldt voor de samenwerking tussen de gemeente Rotterdam en de haven. Deze samenwerking kan volgens deze directeur beter, wanneer via een platform samengewerkt wordt. De respondent heeft aangegeven dat binnen het netwerk geen stagnatie plaatsvindt, maar de samenwerking wel langzaam verloopt. De betreffende directeur vindt dat het veel tijd kost om de neuzen van de betrokken actoren dezelfde kant op te krijgen. Volgens deze directeur verloopt de samenwerking met de gemeente ook zeer langzaam. Het is volgens deze directeur een eindeloos proces van doorschuiven en 'wanneer boter bij de vis komt,

is het een heel gedoe'. Volgens deze directeur wordt door de gemeente Rotterdam in het samenwerkingsproces een positieve reactie gegeven, alleen op weg naar boven duurt het heel lang.

### KMR

De directeur van KMR heeft aangegeven dat KMR vier keer per jaar een bijeenkomst organiseert, waarbij de betrokken actoren van het netwerk van werk, inkomen en scholing gericht op de sector Haven en Industrieel Complex bij elkaar komen. Daarnaast heeft KMR naar zeggen van de betreffende directeur vele contacten met het bedrijfsleven, onderwijs en de overheid. Volgens de betreffende directeur is vanuit financieel oogpunt en mate van betrokkenheid het bedrijfsleven de meest centrale actor. De directeur vindt dat de jeugd van Rotterdam en de onderwijsinstellingen in Rotterdam ook zeer belangrijk zijn, omdat jongeren juist de haven moeten leren kennen. Binnen het netwerk zijn geen formele regels en procedures van toepassing. De samenwerkingsverbanden zijn volgens deze directeur op vrijwillige basis. De agenda wordt volgens de respondent wel gezamenlijk opgesteld, maar de vergaderingen kennen geen formele regels. De betreffende directeur heeft aangegeven dat de betrokken actoren binnen het netwerk allemaal eigen ideeën hebben en dat die ideeën binnen KMR bij elkaar komen. Volgens deze directeur in kwestie probeert KMR de verbindende schakel te zijn, omdat KMR namens de *stakeholders* opdracht heeft gekregen om de samenwerking meer te coördineren en te faciliteren. Deze *stakeholders* zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, onderwijsinstellingen en de overheid. Volgens deze directeur heeft iedere *stakeholder* zijn eigen beleid, waarbij de taak van KMR is om voor de implementatie en coördinatie van het beleid te zorgen. De directeur van KMR heeft aangegeven dat KMR deze stakeholders niet verplicht tot een bepaalde handeling, maar juist probeert om deze stakeholders met elkaar in gesprek te brengen, zodat alliantie ontstaan. Alle betrokken actoren komen naar zeggen van de respondent uit een situatie van: *'ieder voor zich en god voor allen'*. Momenteel zitten de betrokken actoren volgens deze directeur in een transitie, waarin partijen moeten leren en ervaren om zaken samen en gecoördineerd aan te pakken. Volgens deze directeur betekent dit niet dat de betrokken actoren hun zelfbeschikkingsrecht kwijt raken, maar dat partijen nu van elkaar kunnen leren. Er is naar zeggen van de directeur een kwantitatieve *gap* tussen de vraag en aanbod – scholen kunnen niet het aantal mensen leveren wat de bedrijven vragen – en KMR probeert door initiatieven te nemen de aansluiting tussen scholen en de bedrijven te verbeteren.

### Observatie interactie en regels binnen sector Haven en Industrieel Complex

De drie betrokken actoren binnen de haven hebben interactie met ondernemers, onderwijsinstellingen en overheid (3 O's). De stakeholders vinden dat interactie en afspraken binnen de sector Haven en Industrieel Complex vanuit KMR gecoördineerd en gefaciliteerd moeten worden. Het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs vinden dat KMR het platform is waar de 3 O's bij elkaar komen en daarom moeten besluiten in verband met de problematiek op de arbeidsmarkt van de sector Haven en Industrieel Complex in KMR-verband afgesloten worden. Het Havenbedrijf en Deltalinqs zijn de twee actoren die binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing met betrekking tot de sector Haven en Industrieel Complex invloed hebben in de beleidsinhoud. KMR heeft meer een faciliterende en coördinerende rol op zich genomen om de betrokken partijen bij elkaar te brengen. De stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex vinden de interactie met de gemeente Rotterdam lastig, omdat vanuit de gemeente drie verschillende wethouders zich bemoeien met havengerelateerde zaken. De gemeente Rotterdam heeft zelf interactie met partijen binnen de haven, zonder KMR of Deltalinqs op de hoogte te stellen en dit wordt door deze stakeholders niet gewaardeerd. Binnen het netwerk zijn geen formele regels waaraan de betrokken partijen zich moeten houden. De samenwerkingsverbanden zijn grotendeels op vrijwillig basis. De betrokken actoren binnen de haven vinden dat geen sprake is van stagnatie in de samenwerking, omdat juist nu verschillende partijen met elkaar samenwerken. Een voorbeeld hierbij is de samenwerking van de onderwijsinstellingen binnen de RDM-campus.

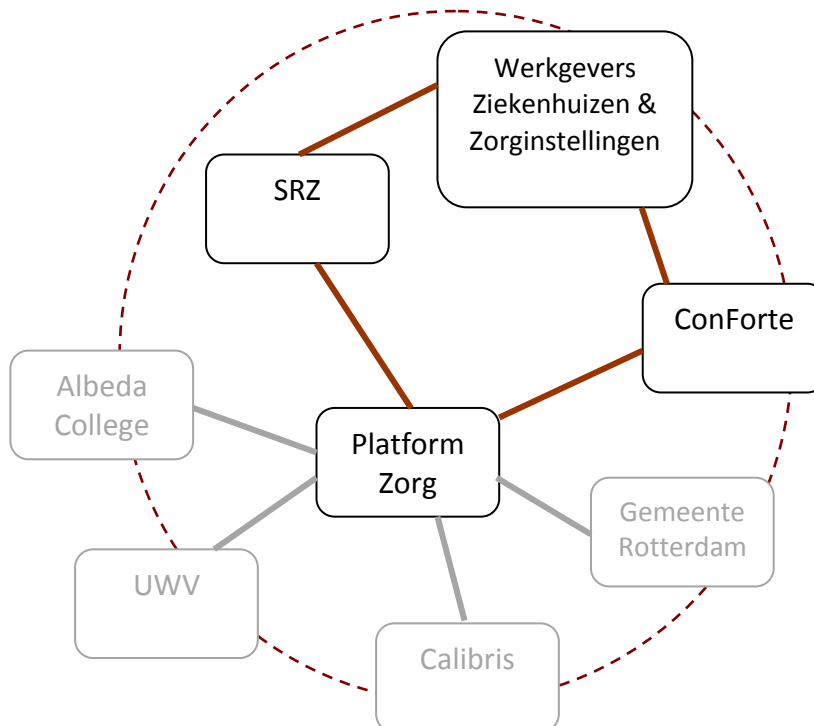
## 5.2 Sector Medisch en Zorg

In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van de sector Medisch en Zorg behandeld. Allereerst wordt het netwerk binnen de sector Medisch en Zorg in kaart gebracht en de werkgelegenheid binnen deze sector besproken. Vervolgens worden in de resterende paragrafen de samenwerkingsverbanden binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg nader toegelicht.

### 5.2.1 Netwerk en werkgelegenheid sector Medisch en Zorg

Binnen de sector Medisch en Zorg zijn de werkgevers onderverdeeld in ziekenhuizen en verzorgingstehuizen (*Cure and Care*). De Rotterdamse ziekenhuizen worden binnen het netwerk vertegenwoordigd door de *Stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen* (SRZ). Zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam worden door *Stichting ConForte* vertegenwoordigd. Met het Platform Zorg van de gemeente Rotterdam (OBR) wil de gemeente Rotterdam enerzijds met zorginstellingen en het onderwijs snel een aantal concrete initiatieven ontwikkelen om de problemen aan te pakken, maar anderzijds ook komen tot een gezamenlijke en strategische aanpak (Gemeente Rotterdam, 2011). Om tot deze gezamenlijke en strategische aanpak te komen, is met de zorg- en onderwijsinstellingen besloten tot de oprichting van het Platform Zorg (*Ibidem*). Het Platform Zorg kan niet als een actor beschreven worden, omdat binnen het platform verschillende actoren met een gezamenlijk doel samenwerken. Het kernteam van het platform bestaat uit SRZ, Conforte, Albeda College, gemeente Rotterdam (OBR), Calibris en Servicepunt Zorg en Welzijn Rijnmond (UWV). Deze belangrijke actoren binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn in figuur 5.2 in kaart gebracht. De licht gearceerde actoren worden in deze paragraaf niet separaat besproken, omdat zij onderdeel zijn van het Platform Zorg.

**Figuur 5.2** Het netwerk binnen de sector Medisch en Zorg



In de resterende paragrafen wordt de samenwerking tussen de betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg verder behandeld. De focus ligt voornamelijk op SRZ, ConForte en het Platform Zorg. SRZ en ConForte zijn beiden individuele actoren die binnen het netwerk opereren en daarom wordt op deze actoren individueel ingezoomd. Tevens zal ook de mening van een aantal leden van SRZ en ConForte (*Sint Franciscus Gasthuis, Erasmus MC, Laurens en Stichting Humanitas*) in dit onderzoek worden meegenomen. Het Platform Zorg wordt gezien als een plek waar verschillende belanghebbende actoren bijeenkomen. Daarom wordt verder ingezoomd op een aantal actoren van het kernteam van Platform Zorg, zoals de initiatiefnemer de gemeente Rotterdam (OBR).

### Werkgelegenheid

De sector Medisch en Zorg is een interessant cluster voor alle opleidingsniveaus, omdat binnen deze sector een jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van 3 procent in de stad wordt verwacht. Met gemiddeld 4.500 baanopeningen per jaar neemt deze sector bijna een kwart van de verwachte baanopeningen in de stad voor haar rekening (OBR, 2011b: 15). Naar verwachting zijn de arbeidsmarktperspectieven voor afgestudeerden met een diploma in een zorgopleiding gunstig in de stad en regio (Ibidem). Alleen op mbo-2 niveau is ook in de toekomst sprake van evenwicht tot een overschot. Volgens OBR zit het belang van de medische en zorgsector niet alleen in de huidige absolute omvang, maar ook in de ontwikkeling van de sector (OBR, 2010: 10). In de periode 2001 – 2009 steeg de werkgelegenheid in deze sector met 27,3 procent, terwijl de totale werkgelegenheid in Rotterdam nagenoeg gelijk bleef (-0,4 procent). Voor de periode 2010 – 2014 wordt een toename van 2,8 procent verwacht, terwijl heel Rotterdam met 0,2 procent groeit. De gezondheidszorgeconomie is daarmee de snelst groeiende sector en een van de belangrijkste banenmotoren voor de Rotterdamse economie (Ibidem). In tabel 5.2 zijn het aantal werkzame personen in de ziekenhuizenbranche en alle zorgbranches weergegeven.

**Tabel 5.2** Werkzame personen in de ziekenhuizen en alle zorgbranches, 2010

Kwalificatie	Werkzame personen Ziekenhuizen	Werkzamen personen alle zorgbranches
Verpleegkundige 4	4.900	8.600
Verpleegkundige 5	2.400	3.500
Verzorgende 3	510	11.400

Bron: Regiomarge 8.3 (2009), Calibris 2011.

Calibris, het kenniscentrum voor mbo-opleidingen in zorg en welzijn, signaleert dat veel werkgevers momenteel terughoudend zijn met het aantrekken van nieuw personeel (Calibris, 2011: 3). Volgens Calibris zal deze sector zich in de komende jaren sterk ontwikkelen en om de sector betaalbaar en kwalitatief op niveau te houden zullen naar verwachting innovaties plaatsvinden (Ibidem). Het aantal werkzame personen in de branche ziekenhuizen komt op 9.100 personen in het jaar 2008. Deze zijn verdeeld over diverse kwalificaties. Procentueel is ruim driekwart van het totaal in bezit van een Verpleegkundige kwalificatie. Personen met andere kwalificaties zijn met name terug te zien in de groep anders opgeleiden, die bijna tien procent van het totaal inneemt (Calibris, 2011: 4). Voor 2013 wordt op het niveau van kwalificatie Verpleegkundige 4<sup>7</sup> een tekort verwacht. Dit verwachte tekort aan personen kan voor een deel worden opgevangen door het overschot op Verpleegkundige niveau 5. Voor de kwalificatie Verpleegkundige 5 wordt namelijk een klein overschot verwacht. Dit is echter onvoldoende om het tekort te kunnen dekken. Het tekort van verzorgenden is verwaarloosbaar binnen deze branche<sup>8</sup> (Calibris, 2011: 5). Om de verwachte problemen in de branche voor te zijn,

<sup>7</sup> mbo-opleidingen worden gegeven op vier verschillende niveaus: Niveau 1, assistent beroepsbeoefenaar (geen sterkwalificatie); Niveau 2, medewerker / basisberoepsbeoefenaar; Niveau 3, zelfstandig medewerker / zelfstandig beroepsbeoefenaar / vakopleiding; Niveau 4, middenkaderfunctionaris / gespecialiseerd beroepsbeoefenaar (geeft toegang tot hbo). Niveau 5 is hbo. (Bron: CBS, 2011).

<sup>8</sup> Zie bijlage 6 voor arbeidsmarktinformatie van de branche ziekenhuizen en zorg.

heeft Calibris het verwachte aantal studenten in de komende vier jaar onderzocht. Volgens Calibris lopen de tekorten op als de branche niet ingrijpt en ontstaat vooral voor de Verpleegkundige 4 een probleem (Ibidem). Volgens de onderzoeken van Calibris worden op dit moment al te weinig studenten voor de kwalificatie Verpleegkundige 4 opgeleid (Ibidem). Op niveau 5 ontstaat een overschot aan Verpleegkundige studenten. Deze studenten zouden kunnen worden ingezet op de tekorten van Verpleegkundige 4, maar zullen in totaal onvoldoende zijn om de te verwachten problemen het hoofd te bieden (Ibidem). De kwalificatie Verzorgende 3 kent kleine tekorten binnen deze branche (Ibidem). Binnen de branche Zorg (Verpleging en Verzorging) waren in 2008 14.900 personen in dienst, verdeeld over 8.400 fulltime arbeidsplaatsen (Calibris, 2011: 6). Binnen de branche is er tot het jaar 2010 een krimp waarneembaar. Het afgelopen jaar is er een toename geweest van 0,9 procent en op termijn zal de vraag enigszins toenemen (Ibidem). De 14.900 werkzame personen zijn verdeeld over diverse kwalificaties. Procentueel is ruim 61 procent van het totaal in bezit van een verzorgende kwalificatie. Personen met andere kwalificaties zien we met name terug in de Verpleegkundige kwalificaties (ruim 13%) en kwalificatie Helpende (7%). De genoemde drie kwalificaties nemen ruim 80 procent van het totaal aantal werkzame personen binnen deze branche in (Ibidem). Binnen de Verpleeg- en Verzorgingsbranche ontstaan vooral binnen de kwalificaties Verpleegkundige 4 en Verzorgende 3 personeelstekorten. Deze tekorten zijn niet direct op te lossen door andere kwalificaties. Van het totaal aantal tekorten binnen de zorgbranches komen we binnen deze branche bijna eenderde tekort op Verpleegkundige 4 en ruim de helft van het totale tekort van Verzorgende 3 (Calibris, 2011: 7). Volgens Calibris (2011: 7) lopen de tekorten op, gezien het verwachte aantal studenten in de komende vier jaar. Op dit moment starten te weinig studenten in de opleiding om aan de verwachte vraag te kunnen voldoen. Bij personen met een kwalificatie Helpende Zorg en Welzijn 2 ontstaat een overschot. Vanuit deze kwalificatie kijkt Calibris of doorstroom mogelijk is naar Verzorgende 3, om de te verwachte tekorten binnen deze branche te verminderen (Ibidem). Het beleid rondom Verzorgende 3 moet volgens Calibris echter door de werkgevers worden gewijzigd.

### 5.2.2 Perceptie van het probleem binnen sector Medisch en Zorg

In deze paragraaf staan de probleempercepties van de verschillende actoren binnen de sector Medisch en Zorg centraal.

#### **Stichting SRZ**

De stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ) is in 1972 opgericht door de besturen van de Rijnmondse ziekenhuizen. De stichting SRZ is een samenwerkingsverband tussen de elf ziekenhuizen in de regio Rijnmond met als doel de kwaliteit en veiligheid van de gezondheidszorg in de regio Rijnmond te bevorderen (SRZ, 2011). De geïnterviewde beleidsmedewerker van SRZ heeft aangegeven dat er sprake is van een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt en binnen de sector Medisch en Zorg. Volgens deze beleidsmedewerker is bij bepaalde beroepen binnen de sector Medisch en Zorg tekort aan personeel. In de basisopleiding zijn op dit moment voldoende aanmeldingen; het aantal aanmeldingen moet echter in de toekomst hoger. De gesproken beleidsmedewerker heeft aangegeven dat de voorspellingen een groot tekort aan personeel binnen de sector Medisch en Zorg laten zien. Volgens deze beleidsmedewerker is de mismatch op de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg veroorzaakt door het feit dat jongeren in Rotterdam te weinig voor een beroep binnen deze sector kiezen, omdat Zorg een slecht imago heeft. Om de problemen omtrent de arbeidsmarkt op te lossen werkt SRZ samen met de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen. Volgens deze beleidsmedewerker is het kernteam van het Platform Zorg een belangrijk team dat de problemen op de arbeidsmarkt kan aanpakken door samen te werken. Zoals eerder genoemd zijn de betrokken actoren binnen het kernteam de gemeente Rotterdam (OBR), Calibris, UWV WERKbedrijf, Albeda College, ConForte en natuurlijk SRZ zelf. Volgens deze beleidsmedewerker is OBR een belangrijke partner, omdat OBR het project financieel ondersteunt.

De beleidsmedewerker heeft tevens aangegeven dat het project van SRZ steeds meer aan het groeien is en er hierdoor meer actoren bij betrokken raken.

### **Stichting ConForte**

ConForte is de brancheorganisatie van zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam. Deze brancheorganisatie bundelt kennis en ervaring om zo voor een krachtig netwerk te zorgen. Volgens de interim-directeur van ConForte is de doelstelling van ConForte beleidsontwikkeling, beleidsafstemming en belangenbehartiging. De geïnterviewde directeur van ConForte heeft aangegeven dat de mismatch op de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg bekend is. Naar zeggen van de respondent is sprake van kwantitatieve en kwalitatieve mismatch. Al vanaf 1980 wordt volgens de directeur geroepen dat er sprake is van een mismatch en zo lang zijn de bestuurders binnen de sector Medisch en Zorg al gewend aan dit idee. Volgens deze directeur is de mismatch voor een deel kwalitatief, omdat dit voornamelijk door de praktijkbegeleiders binnen de zorginstellingen gemerkt wordt. De kwantitatieve mismatch voert volgens deze directeur echter voornamelijk de boventoon. De directeur stelt dat er verschillende oorzaken zijn voor de mismatch binnen de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg. Allereerst zijn economisch redenen een oorzaak van de mismatch, omdat de economische situatie bepalend is voor transities op de arbeidsmarkt. Volgens deze directeur durven mensen minder snel van baan te switchen wanneer het slecht gaat met de economie. Voordeel van transities binnen een arbeidsmarkt is volgens deze directeur dat mensen dan voor de sector Medisch en Zorg kunnen kiezen. Imago-problemen van de sector Medisch en Zorg is volgens de betreffende directeur een tweede oorzaak waardoor mensen minder snel voor de sector zorg kiezen. Als laatste geeft deze directeur aan dat de uitval binnen de zorgopleidingen zeer hoog is. Naar zeggen van de directeur kunnen de betrokken actoren vanuit het kernteam van het Platform Zorg (*SRZ, OBR, Albeda College, UWV, Calibris en ConForte*) samen een bijdrage leveren om het probleem van de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. De actoren waarmee ConForte samenwerkt zijn volgens deze directeur overheid, onderwijs en ondernemers (de 3 O's). Maar gericht op het arbeidsmarktbeleid werkt ConForte volgens deze directeur nauw samen met de leden van het Platform Zorg.

### **Platform Zorg**

Zoals in de voorgaande paragraaf is gebleken, is het Platform Zorg een initiatief van de gemeente Rotterdam (OBR) om alle betrokken actoren omtrent de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg bij elkaar te krijgen. Het Programma Arbeidsmarktontwikkeling is één van de speerpunten van het College van B&W van de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam heeft de wens uitgesproken om vanuit het programma samen met het bedrijfsleven en het onderwijs tot een gezamenlijke arbeidsmarktagenda te komen. Om tot deze gezamenlijke en strategische aanpak te komen, is met de zorg- en onderwijsinstellingen besloten tot de oprichting van het Platform Zorg. Volgens de betrokken procesmanager van OBR die actief binnen het Platform Zorg deelneemt, heeft de mismatch op arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg te maken met het slechte imago van zorg, weinig opgeleiden, traditionele werving binnen de sector en de te hoge schooluitval. De procesmanager van OBR, tevens medeoprichter van het Platform Zorg, is van mening dat de betrokken actoren allemaal een eigen perceptie over de problematiek op de arbeidsmarkt hebben. Gevolg hiervan is dat de betrokken actoren elkaar verwijten maken voor de problemen. Volgens deze procesmanager en de betrokken beleidsmedewerker van OBR zien de ziekenhuizen de ernst van de problematiek rondom de mismatch in en werken daarom in SRZ-verband met elkaar samen. Deze betrokken medewerkers van OBR hebben gedurende het interview aangegeven dat de zorginstellingen zich terughoudend in de samenwerking opstellen. Volgens deze actief betrokken medewerkers van OBR dienen alle partijen actief binnen het Platform Zorg deel te nemen om de arbeidsmarktproblemen binnen de sector Medisch en Zorg aan te pakken.

### Observatie perceptie van het probleem binnen sector Medisch en Zorg

Binnen de sector Medisch en Zorg delen de betrokken actoren een gezamenlijk perceptie van het probleem omtrent de mismatch op de arbeidsmarkt. De betrokken actoren zijn het met elkaar eens dat op de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg sprake is van een mismatch. De mismatch op de arbeidsmarkt is kwalitatief en kwantitatief van aard. Binnen het netwerk vinden de werkgevers dat de afgestuurde studenten vaak laag gekwalificeerd zijn en niet voldoen aan de wensen van de werkgevers (kwalitatieve mismatch). De kwantitatieve mismatch heeft te maken met het onvoldoende aanbod op de arbeidsmarkt om aan de vraag te voldoen. De oorzaak hiervan is het slechte imago van de zorg, waardoor minder studenten voor een opleiding/baan in de sector Medisch en Zorg kiezen. Daarom zijn de betrokken actoren met een gezamenlijke campagne begonnen om het imago van deze sector te verbeteren. Ten tweede is een te hoge schooluitvalpercentage van de onderwijsinstellingen een oorzaak van de mismatch, omdat te weinig studenten uiteindelijk met een diploma de arbeidsmarkt instromen. De zorginstellingen in Rotterdam delen deze percepties van het probleem, maar de mismatch wordt daarentegen minder serieus genomen bij de zorginstellingen. De zorginstellingen individueel hebben minder een *'sense of urgency'* dan de ziekenhuizen, maar ConForte heeft wel een *'sense of urgency'*. Hoe dan ook zijn de betrokken actoren binnen het Platform Zorg het wel met elkaar eens dat er samengewerkt moet worden om de problemen op de arbeidsmarkt aan te kunnen pakken.

### 5.2.3 Afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Medisch en Zorg

Deze paragraaf zal verder ingaan op de afhankelijkheden en de netwerkstrategieën van de betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg.

#### Stichting SRZ

Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker van SRZ heeft SRZ een coördinerende rol binnen het project gericht op de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg. Volgens de beleidsmedewerker wil SRZ de aangesloten ziekenhuizen ondersteunen in het aanpakken van de problemen waarmee zij kampen. De respondent is van mening dat de samenwerking met de ziekenhuizen goed verloopt, omdat de *'sense of urgency'* bij de ziekenhuizen hoog is. Volgens deze beleidsmedewerker merken de ziekenhuizen dat een tekort is aan goed opgeleid personeel bij bepaalde beroepen. SRZ beschikt over geringe financiële middelen die zij kunnen inzetten op arbeidsmarktgerichte projecten. Voor de financiële middelen is SRZ naar zeggen van deze beleidsmedewerker afhankelijk van de ziekenhuizen en de gemeente Rotterdam. Ziekenhuizen betalen een bijdrage om mee te doen met de projecten van SRZ en de gemeente Rotterdam (OBR) subsidieert de projecten van SRZ. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker beschikt SRZ ook over productiemiddelen en kennis die de ziekenhuizen beschikbaar stellen aan SRZ. Zo geven de ziekenhuizen advies wanneer het nodig is. Volgens deze beleidsmedewerker is SRZ voor kennis van de arbeidsmarkt ook afhankelijk van Calibris en UWV WERKbedrijf. De beleidsmedewerker vindt dat SRZ over legitimiteit als middel beschikt, omdat bepaalde onderwerpen binnen de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg vanuit SRZ georganiseerd en uitgevoerd worden. Op bepaalde momenten functioneert SRZ volgens deze beleidsmedewerker als vertegenwoordiger van de ziekenhuizen. Verder vermeldt de beleidsmedewerker dat binnen het netwerk sprake is van wederzijdse afhankelijk, omdat alle actoren vaak een doel hebben en elkaar nodig hebben om dit doel te kunnen behalen. Volgens de beleidsmedewerker hanteert SRZ de coöperatieve strategie binnen het netwerk, omdat SRZ met de betrokken partijen moet samenwerken. De gemeente Rotterdam (OBR) heeft volgens de respondent een meer faciliterende rol. De scholen opereren ook coöperatief binnen het netwerk.

#### Stichting ConForte

De directeur van ConForte heeft aangegeven dat de rol van ConForte binnen het netwerk als conditiescheppend kan worden omschreven. Volgens deze directeur kan ConForte geen leden binden



tegen hun wil, en daarom dient ConForte als een brug te functioneren. ConForte heeft de taak om draagvlak voor een bepaalde koers of besluit te peilen en door te adviseren en te binden draagvlak te creëren bij de achterban. Naar zeggen van de respondent heeft ConForte competenties en kennis voor beleidsvoorbereiding en beleidsontwikkeling. Volgens deze directeur worden deze middelen ondersteund door de zorginstellingen. Omdat ConForte deze zorginstellingen vertegenwoordigt, heeft ConForte ook legitimiteit als middel. De directeur is van mening dat de zorginstellingen en de gemeente Rotterdam beschikken over financiële en productiemiddelen binnen het netwerk. Calibris en de gemeente Rotterdam beschikken daarnaast ook over kennis die ConForte nodig heeft. Volgens de betreffende directeur zijn bijvoorbeeld zorginstellingen weer afhankelijk van scholen en de gemeente Rotterdam is afhankelijk van alle betrokken partijen om het platform op een functionerend niveau te brengen. Daarom is volgens deze directeur sprake van wederzijdse afhankelijkheid binnen het netwerk. Naar zeggen van de geïnterviewde directeur hanteerden de meeste partijen de afgelopen twee jaar de *'avoidance'* strategie binnen het netwerk. Maar volgens deze directeur hanteert ConForte met zijn achterban de coöperatieve strategie binnen het netwerk. Dit zou een rationele keuze zijn. De directeur heeft aangegeven dat alle betrokken actoren binnen het Platform Zorg belangrijk zijn. Zo faciliteert de gemeente Rotterdam de samenwerking en de resterende actoren binnen het platform werken vanuit een coöperatieve houding samen.

### **Platform\_Zorg**

Naar zeggen van de geïnterviewde beleidsmedewerker van OBR, actief binnen het Platform Zorg, werkt het Platform Zorg vraaggericht met het doel om de werkgevers te ondersteunen bij de problematiek op de arbeidsmarkt binnen de sector Medisch en Zorg. De betrokken procesmanager van OBR heeft aangegeven dat de gemeente Rotterdam het Platform Zorg financieel ondersteund. Platform Zorg beschikt volgens deze procesmanager over de middelen waarover de gemeente Rotterdam beschikt. Zo heeft het Platform Zorg in bepaalde mate legitimiteit, omdat belangrijke actoren binnen het platform deelnemen. De geïnterviewde beleidsmedewerker heeft verder aangegeven dat het Platform Zorg over kennis en in kleine mate financiële middelen beschikt. Volgens deze beleidsmedewerker is de sector niet afhankelijk van de gemeente Rotterdam, maar de gemeente kan de snelheid in het proces op een hoger niveau brengen door bijvoorbeeld de legitimiteit en financiële middelen in het proces in te zetten. Volgens de procesmanager van OBR beschikken de overige betrokken actoren over verschillende middelen. SRZ beschikt bijvoorbeeld over financiële middelen, Calibris over kennis en de onderwijsinstellingen over productiemiddelen (arbeidspotentieel). De procesmanager in kwestie stelt dat sprake is van wederzijdse afhankelijkheid; alle betrokken actoren hebben elkaar nodig. Volgens de betrokken procesmanager en beleidsmedewerker hanteert de gemeente Rotterdam de faciliterende strategie binnen het platform. De beleidsmedewerker is van mening dat de gemeente Rotterdam zijn plaats binnen het netwerk dient te kennen en *'dat is niet op de voorgrond'*. Volgens deze betrokken beleidsmedewerker dienen de marktpartijen zelf hun problemen op te lossen en de gemeente dient deze partijen te ondersteunen. Bedrijven hanteren volgens de respondent voor een deel de *go-alone* strategie, omdat elk bedrijf uit concurrentieoogpunt de beste mensen wil aannemen. Binnen de sector Medisch en Zorg hebben de ziekenhuizen volgens deze beleidsmedewerker ook een tijdje de *go-alone* strategie gehanteerd, maar inmiddels zijn ze overgestapt naar een *coöperatieve* strategie.

### **Observatie afhankelijkheden en netwerkstrategieën binnen sector Medisch en Zorg**

Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn de middelen verdeeld over de betrokken actoren, waardoor zij allemaal afhankelijk van elkaar zijn bij het aanpakken van de problematiek op de arbeidsmarkt. Alle betrokken actoren beschikken over kennis dat binnen het netwerk waardevol kan zijn. De kennis over de arbeidsmarkt zit voornamelijk bij Calibris en UWV WERKbedrijf. De onderwijsinstellingen zijn belangrijk, omdat zij over competenties beschikken om het toekomstige arbeidspotentieel op te leiden. De gemeente Rotterdam beschikt over legitimiteit, kennis en financiële middelen. SRZ en ConForte hebben ook bepaalde legitimiteit binnen het netwerk, omdat

zij een sterke achterban vertegenwoordigen. De betrokken actoren beseffen dat zij elkaar nodig hebben bij het vinden van de juiste oplossingen. Het Platform Zorg heeft als doel om de belangrijke partijen aan tafel te krijgen om een gezamenlijk beleid te ontwikkelen. SRZ heeft binnen het netwerk de coördinerende rol op zich en werkt vanuit een coöperatieve strategie met de resterende actoren samen. Deze resterende betrokken actoren hanteren ook allemaal de coöperatieve strategie binnen het netwerk. De gemeente Rotterdam (OBR) werkt nauw samen met de betrokken actoren uit de sector Medisch en Zorg, maar heeft duidelijk laten merken dat zij puur willen ondersteunen, adviseren en faciliteren, omdat de gemeente Rotterdam (OBR) meer vanuit de vraaggerichte aanpak te werk gaat.

#### 5.2.4 Interactie en regels binnen sector Medisch en Zorg

Deze paragraaf staat in het teken van de interactie en de regels binnen de sector Medisch en Zorg.

##### **Stichting SRZ**

De geïnterviewde beleidsmedewerker van SRZ heeft aangegeven dat SRZ voor arbeidsmarkt vraagstukken voornamelijk interactie heeft met de leden van het Platform Zorg (OBR, ConForte, Calibris, UWV en Scholing). Vanuit deze kerngroep is bijvoorbeeld weer interactie met diverse werkgroepen in het onderwijs. Volgens deze beleidsmedewerker is de samenwerking binnen het netwerk op vrijwillige basis, waardoor weinig formele regels binnen het netwerk voorkomen. Belangrijke afspraken staan in het convenant. Volgens deze beleidsmedewerker neemt iedere actor zelf zijn beslissing binnen het netwerk. Deze beslissingen worden binnen de kerngroep van het Platform Zorg besproken en uiteindelijk genomen. Naar mening van de beleidsmedewerker worden binnen het Platform Zorg projectafspraken gemaakt die door SRZ teruggekoppeld worden naar de bestuurders van de ziekenhuizen. De respondent stelt dat SRZ invloed in de beleidsinhoud, omdat SRZ zelf de lijn heeft uitgezet en andere partijen zich hebben aangesloten. De beleidsmedewerker heeft tevens aangegeven dat binnen het netwerk geen stagnatie plaatsvindt in de samenwerking als het gaat om het arbeidsmarktbeleid. Volgens de beleidsmedewerker doen alle belangrijke actoren mee en zijn er geen blokkades vanuit de kerngroep.

##### **Stichting ConForte**

Volgens de geïnterviewde directeur heeft ConForte de meeste interactie met het Platform Zorg. Verder heeft ConForte ook regelmatig interactie met de zorginstellingen (achterban). Volgens deze directeur zijn in het afgesloten convenant bepaalde basis regels vastgelegd die bijvoorbeeld de ontmoeting tussen de actoren reguleren. Dergelijk afspraken en regels vallen volgens deze directeur binnen de categorie formele regels. De resterende afspraken zijn op vrijwillige basis gemaakt en zijn meer informeel van aard. Volgens de directeur worden belangrijke beslissingen door de kerngroep binnen het Platform Zorg gemaakt. Verder wordt gesteld dat ConForte de agendapunten bij de achterban peilt. Volgens deze directeur neemt het project arbeidsmarktbeleid van SRZ ook beslissingen die binnen het Platform Zorg gedragen worden. Volgens deze directeur is binnen het netwerk een overlap van personen en de structuren sluiten niet 100 procent aan. Volgens de betreffende directeur kan ConForte invloed uitoefenen op de beleidsinhoud omtrent de arbeidsmarkt, wat ook tevens haar taak is. De directeur stelt dat de samenwerking binnen het Platform Zorg in opstart is en dat zich daarom soms wel problemen voordoen, maar dit betekent niet dat sprake is van stagnatie. De geïnterviewde directeur vindt het verstandig als ook SoZaWe binnen het Platform Zorg deelneemt. Ondanks dat er overeenstemming is over het feit dat sommige onderdelen van het Platform Zorg niet functioneren zoals ze zouden moeten, vindt de respondent ook niet dat er blokkades van de betrokken actoren zijn. Een voorbeeld hiervan is dat de deelnemende actoren soms cijfers krijgen waar ze niets mee kunnen, omdat ze bijvoorbeeld verouderd zijn. Dit voorbeeld heeft te maken met kennis binnen het Platform Zorg. Volgens deze

directeur worden de zaken in de komende periode uitgesproken, wat weer kan leiden tot blokkades of oplossingen.

### **Platform\_Zorg**

De meeste interactie heeft het Platform Zorg met het kernteam van het Platform Zorg. De interactiemomenten zijn binnen het Platform Zorg geïstitutionaliseerd in het convenant. Volgens de betrokken procesmanager hebben de betrokken partijen buiten het Platform Zorg ook interactie met elkaar, sommige meer dan anderen. Ziekenhuizen hebben over het algemeen meer interactie met elkaar dan de zorginstellingen onderling. De betreffende procesmanager van OBR is van mening dat de betrokken actoren inmiddels meer eensgezind zijn dan in het verleden, maar het kan nog beter. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker is het convenant niet juridisch dichtgetimmerd, maar juist op vrijwillige basis opgesteld. Ook wordt gesteld dat de regels binnen het Platform Zorg vooral informeel zijn. Volgens de beleidsmedewerker zijn wel bepaalde formele regels in het convenant vastgelegd; deze hebben betrekking op bijvoorbeeld de aanwezigheidsplicht van de actoren. De respondent is van mening dat de betrokken partijen zich wel aan het convenant dienen te houden. Volgens de beleidsmedewerker zijn belangrijke beslissingen die door de betrokken actoren zijn genomen in het convenant vastgelegd. In het kernteam van het Platform Zorg worden deze belangrijke beslissingen besproken en kan de gemeente invloed uitoefenen op de beleidsinhoud, omdat de betrokken partijen naar zeggen van de geïnterviewde procesmanager positief kritisch zijn. Verder is stagnatie naar mening van de procesmanager een te zwaar begrip, maar OBR merkt dat de samenwerking stroever verloopt, omdat de betrokken actoren nu echt iets moeten doen. Volgens deze procesmanager is bij veel instanties tijdsdruk een probleem. Instanties vinden het moeilijk om kritisch naar hun eigen organisatie te kijken, met als gevolg dat de samenwerking soms stagneert. Zo geeft deze procesmanager aan dat bijvoorbeeld bij de zorginstellingen meer sprake is van stagnatie in de samenwerking dan bij de ziekenhuizen, omdat door de hogere nood zij beter samenwerken.

### **Observatie interactie en regels binnen sector Medisch en Zorg**

Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg vindt met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid de meeste interactie plaats binnen het Platform Zorg. De kerngroep (*SRZ, OBR, UWV Werkbedrijf, ConForte, Albeda College en Calibris*) binnen het Platform Zorg hebben in juni 2011 een Convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. In dit convenant zijn op vrijwillige basis afspraken gemaakt waaraan de betrokken actoren zich dienen te houden. Echter komen binnen het netwerk weinig formele regels voor; de meeste afspraken zijn op informele basis gemaakt. Belangrijke beslissingen met betrekking tot de arbeidsmarkt zijn in het convenant vastgelegd en worden in het kernteam van het Platform Zorg besproken. Tevens kunnen de betrokken actoren invloed uitoefenen op de beleidsinhoud. SRZ is de actor binnen het netwerk die de lijn heeft uitgezet en veel invloed heeft op de beleidsinhoud. SRZ en ConForte koppelen de gemaakte afspraken terug naar hun achterban (bestuurders ziekenhuizen en zorginstellingen). SRZ functioneert goed binnen het netwerk, omdat SRZ alle ziekenhuizen uit de regio aan tafel heeft en die ziekenhuizen voelen de ernst van het probleem. Deze ziekenhuizen werken in SRZ-verband goed met elkaar samen en maken afspraken om de problemen op de arbeidsmarkt gemeenschappelijk aan te pakken. Daarom is binnen SRZ sprake van doelvervlochten. De samenwerking binnen ConForte verloopt moeizamer, omdat de zorginstellingen uit concurrentieoogpunt niet het achterste van hun tong laten zien. De zorginstellingen in Rotterdam delen hierdoor hun strategisch HRM-beleid minder snel met elkaar. Hoewel de samenwerking binnen het Platform Zorg soms langzaam verloopt, is binnen het netwerk geen sprake van stagnatie. De gemeente Rotterdam heeft een adviserende en ondersteunende rol binnen het netwerk en wil de snelheid in het proces van de samenwerking behouden. Dat de samenwerking soms traag verloopt heeft te maken met het feit dat de betrokken personen allemaal een dubbele taak hebben (tijdsdruk). Naast de werkzaamheden binnen het Platform Zorg hebben deze personen allemaal een baan waar zij ook verantwoordelijkheden hebben.

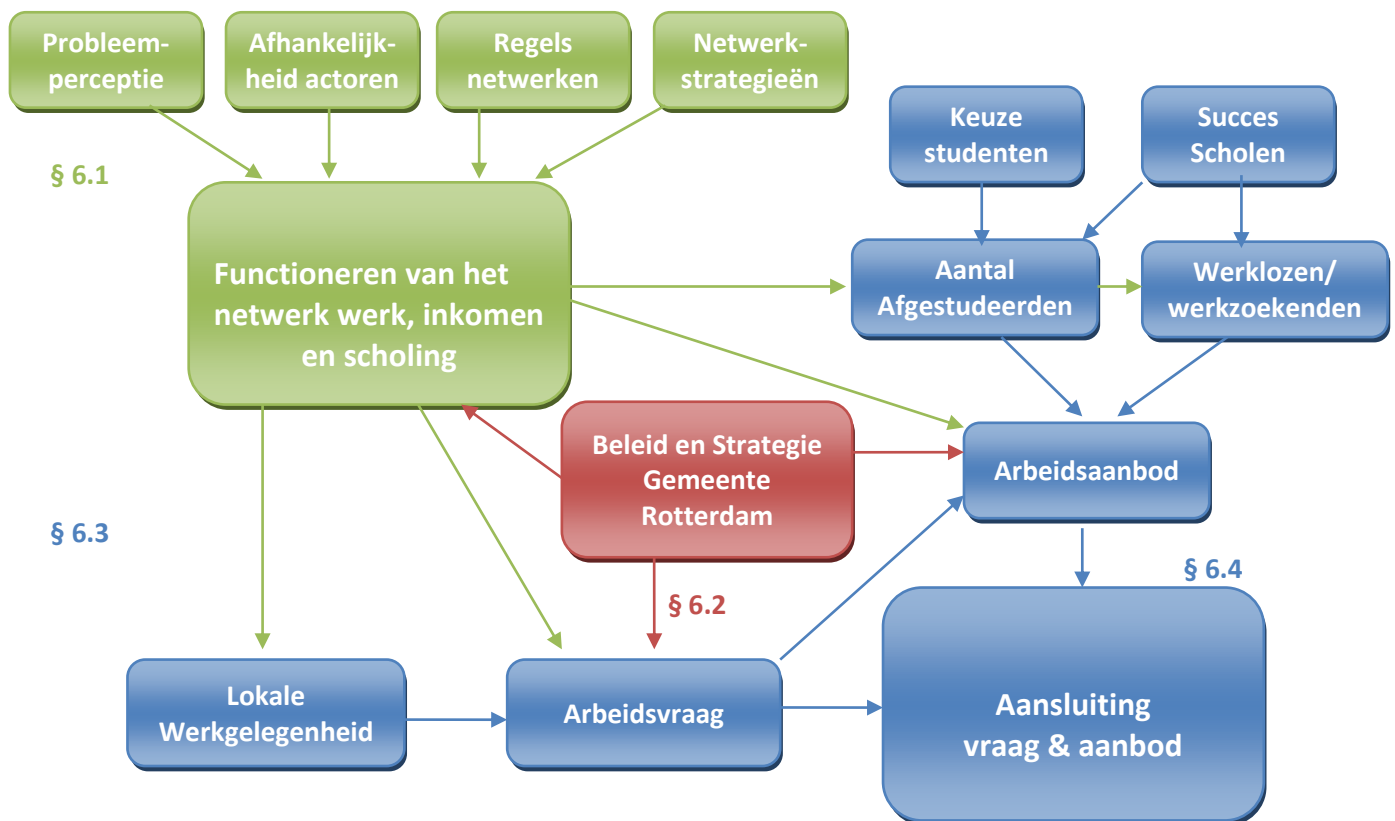
### 5.3 Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de netwerken van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg in kaart gebracht. In deze paragraaf wordt de structuur van het netwerk van de beide sectoren besproken. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex is volgens het onderzoek van ECORYS (2011: 7) een jaarlijkse personeelsbehoefte bij bedrijven in het Mainportgebied van bijna 2.250 nieuwe werknemers. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR zijn de drie belangrijke stakeholders binnen deze sector. Deze stakeholders binnen de haven zijn het met elkaar eens dat op de arbeidsmarkt van de sector Haven en Industrieel Complex een mismatch is. De drie actoren hebben een gedeelde probleemperspectief en vinden de samenwerking met de overheid en de onderwijsinstellingen essentieel bij het oplossen van de problemen op de arbeidsmarkt. Ondanks dat de drie stakeholders samen over belangrijke middelen (kennis, legitimiteit en financiële middelen) beschikken, zijn ze binnen het netwerk afhankelijk van de onderwijsinstellingen. Dit is ook de reden dat de drie stakeholders de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteren. Uit de empirie blijkt dat de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam binnen de sector Haven en Industrieel Complex moeizaam verloopt. Dit heeft te maken met het feit dat het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs van mening zijn dat de interactie en afspraken binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing vanuit KMR gecoördineerd en gefaciliteerd moet worden. Volgens de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex verloopt de interactie met de gemeente Rotterdam moeizaam, omdat vanuit de gemeente verschillende wethouders zich bemoeien met havengerelateerde zaken. Daarnaast heeft de gemeente Rotterdam interactie met actoren binnen de haven, zonder KMR of Deltalinqs op de hoogte te stellen en dit wordt door deze stakeholders niet gewaardeerd. De sector Medisch en Zorg is met een jaarlijkse werkgelegenheidsgroei van 3 procent en gemiddeld 4.500 baanopeningen per jaar een van de belangrijkste banenmotoren van de Rotterdamse economie (OBR, 2010:10). SRZ en ConForte zijn belangrijke actoren binnen het netwerk van deze sector, omdat SRZ de ziekenhuizen vertegenwoordigt en ConForte de zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam vertegenwoordigt. Het Platform Zorg is een belangrijk platform waar de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing van deze sector bijeenkomen. Het kernteam van het platform bestaat uit SRZ, ConForte, Albeda College, de gemeente Rotterdam (OBR), Calibris en Servicepunt Zorg en Welzijn Rijnmond (UWV). De betrokken actoren zijn het met elkaar eens dat op de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg sprake is van een mismatch. Volgens de betrokken actoren is de mismatch op de arbeidsmarkt kwalitatief en kwantitatief van aard. De betrokken actoren zijn het met elkaar eens dat er samengewerkt moet worden om de problemen op de arbeidsmarkt aan te kunnen pakken. Dit heeft te maken met het feit dat binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg de middelen verdeeld zijn over de betrokken actoren, waardoor zij allemaal afhankelijk van elkaar zijn bij het aanpakken van de problematiek op de arbeidsmarkt. De verschillende actoren werken daarom vanuit een coöperatieve strategie met elkaar samen. Het Platform Zorg heeft als doel om de belangrijke partijen aan tafel te krijgen om een gezamenlijk beleid te ontwikkelen. De meeste interactie met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid vindt daarom binnen het Platform Zorg plaats. De kerngroep binnen het Platform Zorg heeft in juni 2011 een Convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. Belangrijke beslissingen met betrekking tot de arbeidsmarkt zijn in het convenant vastgelegd en worden in het kernteam van het Platform Zorg besproken. In het volgende hoofdstuk zullen de empirische resultaten van hoofdstuk 4 en 5 worden geanalyseerd en vergeleken, om uiteindelijk de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.

# 6. Analyse netwerken werk, inkomen en scholing

In dit hoofdstuk worden de empirische resultaten van hoofdstuk 4 en 5 aan de hand van de variabelen van het conceptueel model geanalyseerd (zie figuur 6.1). De analyse is bedoeld om de samenwerking binnen het netwerk van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg met elkaar te vergelijken. Allereerst zal paragraaf 6.1 de netwerken van werk, inkomen en scholing analyseren en vergelijken. In paragraaf 6.2 zal het beleid en de strategie van de gemeente Rotterdam aan de hand van de theorie onder de loep genomen worden. Vervolgens wordt in paragraaf 6.3 de arbeidsvraag per sector geanalyseerd, waarna het arbeidsaanbod van de twee sectoren wordt geanalyseerd. Tot slot sluit paragraaf 6.4 de analyse van dit onderzoek af.

Figuur 6.1 Conceptueel model 'Aansluiting vraag en aanbod arbeidsmarkt'



## 6.1 Netwerkmanagement

Voor de analyse van de netwerken van werk, inkomen en scholing in de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg is gekozen voor de actor, game en netwerk analyse van Koppenjan en Klijn (2004:135). Aan de hand van de analyse wordt het complexe netwerk ontleed en het functioneren ervan in kaart gebracht. In paragraaf 6.1.1 worden aan de hand van de actoren-analyse de voornaamste actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing geïdentificeerd en geanalyseerd. Paragraaf 6.1.2 identificeert en analyseert de arena's verder middels de game analyse. In paragraaf 6.1.3 zal tot slot de netwerkanalyse worden gebruikt om de interactie en regels binnen de netwerken te analyseren.

### 6.1.1 Actorenanalyse netwerk werk, inkomen en scholing

Zoals al in paragraaf 2.1.1 besproken, bestaat een actorenanalyse uit vier stappen. De *vier stappen* zijn:

1. Opstellen voorlopige probleemstelling
2. Identificatie betrokken actoren
3. Reconstrueren percepties actoren
4. Afhankelijkheid van de actoren analyseren

#### **Stap 1 Opstellen voorlopige probleemstelling**

Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 138) is de eerste stap bedoeld om een idee te krijgen van de probleemsituatie, waar het probleem uit bestaat en welke componenten relevant zijn. Door het benoemen van de probleemsituatie wordt een uitgangspunt gecreëerd voor de verdere analyse. De huidige probleemsituatie is de centrale vraagstelling van dit onderzoek:

*Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de samenwerking binnen de netwerken van werk, inkomen en scholing tussen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg, als het gaat om het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt en wat is het effect hiervan?*

#### **Stap 2 Identificeren betrokken actoren**

Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 139) kan een actor een individu, een groep of een organisatie zijn die zich inzet voor de gestelde probleemstelling. Om deze actoren te identificeren en te bepalen welke actoren in aanmerking komen, dienen de volgende vragen beantwoord te worden (Koppenjan en Klijn, 2004: 138):

- Welke actoren zijn actief betrokken binnen dit probleem?
- Welke actoren beschikken over hinder- of realisatiemacht, in de zin dat ze autoriteit of andere middelen hebben die een rol spelen bij het ontstaan of oplossen van de probleemsituatie?
- Welke actoren hebben de kennis, inzicht en ideeën die kunnen bijdragen aan de verrijking van de probleemformulering?

De betrokken actoren zijn het vooronderzoek vastgesteld en vervolgens geïnterviewd. In tabel 6.1 worden deze betrokken actoren geïdentificeerd en geanalyseerd aan de hand van de empirische resultaten.

**Tabel 6.1** Identificatie betrokken actoren

Actoren	Actief betrokken	Beschikking over realisatie macht	Beschikking over hinder macht	Beschikking over kennis, inzicht en ideeën
<b>WERK (Sector Haven en Industrieel Complex)</b>				
Havenbedrijf Rotterdam	X	X	X	X
Deltalinqs	X	X	X	X
KMR	X	X		X
<b>WERK (Sector Medisch en Zorg)</b>				
SRZ	X	X	X	X
ConForte	X	X	X	X
Platform Zorg	X	X		X
<b>INKOMEN (de gemeente Rotterdam)</b>				
OBR	X	X	X	X
SoZaWe	X	X	X	X
JOS	X	X	X	X
Bureau Arbeidsmarktmeester	X			X
DAAD	X			X
UWV WERKbedrijf	X			X
<b>SCHOLING</b>				
Albeda College	X	X	X	X
Zadkine	X	X	X	X
STC	X	X	X	X
Hogeschool Rotterdam	X	X	X	X
Hogeschool InHolland	X	X	X	X

### Analyse betrokken actoren

In tabel 6.1 zijn alle genoemde actoren actief betrokken binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De betrokken actoren hebben allemaal hun eigen taken en belangen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Deze actoren hebben in verschillende arena's interactie met elkaar en zijn tevens afhankelijk van elkaar. In dit onderzoek zijn de genoemde actoren gepositioneerd als de voornaamste actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De realisatiemacht

houdt het vermogen in om een beleid te helpen ontwikkelen door het op de politieke agenda te krijgen (Bachrach en Baratz, 1970). Er wordt over hindermacht gesproken wanneer een actor het vermogen heeft een beleid te dwarsbomen door het probleem te ontkennen of door andere actoren tegen het beleid op te zetten (Ibidem). In de sector Haven en Industrieel Complex beschikt het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs over realisatie- en hindermacht. Het Havenbedrijf Rotterdam is een belangrijk actor binnen de haven met veel kennis en legitimiteit. Deltalinqs vertegenwoordigt de bedrijven in de sector Haven en Industrieel Complex. KMR beschikt over een geringe realisatiemacht, omdat KMR nauw samenwerkt met het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs, maar zelf weinig invloed of macht heeft om belangrijke beslissingen te nemen of te hinderen. Uit de empirie blijkt tevens dat KMR binnen het netwerk niet breed gedragen wordt, waardoor KMR niet goed als een platform functioneert waarin belangrijke beslissingen worden genomen. Binnen de sector Medisch en Zorg beschikken SRZ, ConForte en Platform Zorg over realisatie- en hindermacht. SRZ en ConForte zijn belangrijke actoren met veel macht, omdat zij de werkgevers binnen de sector Medisch en Zorg vertegenwoordigen in het netwerk. Platform Zorg is een ontmoetingsplek waar de betrokken actoren belangrijke beslissingen met elkaar bespreken en afspraken maken. Het Platform Zorg is dus een samenwerkingsverband waarin onderwijs, overheid en werkgevers bij elkaar komen om gezamenlijk tot een besluit te komen en het platform beschikt daarom over realisatiemacht. Dit komt ook vooral omdat de gemeente Rotterdam nauw betrokken is binnen het platform en hierdoor problemen op de politieke agenda kan mobiliseren. De bestuurders en de betrokken gemeentelijke diensten beschikken ook over realisatiemacht, omdat zij het probleem op de politieke agenda weten te mobiliseren. De problematiek rondom de Rotterdamse arbeidsmarkt is daarom in het coalitieakkoord 2011-2014 van de gemeente Rotterdam opgenomen. De gemeente Rotterdam beschikt omtrent deze probleemstelling in mindere mate over hindermacht, omdat de gemeente Rotterdam juist zeer afhankelijk is van het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen om de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Omdat de gemeente Rotterdam grootaandeelhouder is van het Havenbedrijf Rotterdam, beschikt de gemeente wel over een bepaalde mate van hindermacht in de sector Haven en Industrieel Complex. De onderwijsinstellingen opereren allemaal als zelfstandige actoren binnen het netwerk en beschikken allemaal over realisatie- en hindermacht. Uit het empirisch onderzoek blijkt dat de onderwijsinstellingen vinden dat zij zelf altijd bereid zijn om samen te werken. De werkgevers vinden het tegendeel; de samenwerking met de onderwijsinstelling kan moeizaam verlopen, omdat het grote instituties zijn, waardoor afspraken in de operationalisering niet in stand worden gehouden. Binnen het netwerk beschikken alle actoren over bepaalde kennis en inzicht in hun eigen vakgebied. Actoren als OBR en UWV WERKbedrijf hebben bijvoorbeeld zeer specifieke kennis over de arbeidsmarkt. Zo beschikken andere actoren ook over specifieke kennis, waardoor veel actoren van elkaar afhankelijk zijn. Binnen het Platform Zorg is Calibris (kenniscentra) onderdeel van de kerngroep, waarbij Calibris veel informatie deelt met de resterende betrokken actoren binnen het platform.

### **Stap 3 Reconstrueren probleempercepties actoren**

Wanneer de actoren geïdentificeerd zijn, is de volgende stap om de percepties van de actoren met betrekking tot de problematiek, de oplossing, de oorzaken en percepties ten opzichte van de andere actoren te analyseren. Voor deze actorenanalyse is gekozen om de focus te leggen op de probleempercepties van de actoren. Door de percepties te analyseren kunnen de doelstellingen en de belangen geïdentificeerd worden (Koppenjan en Klijn, 2004: 139). Op basis van een kwalitatieve benadering zijn de probleempercepties van de actoren gereconstrueerd. De percepties van het probleem en van de betrokken actoren zijn in tabel 6.2 verwerkt en zal verder worden geanalyseerd.



Tabel 6.2 Percepties actoren m.b.t. de oorzaken van de mismatch

Percepties	Wel sprake van een mismatch	Mismatch is kwantitatief van aard	Mismatch is kwalitatief van aard	Mismatch is sociaal, economisch, demografisch van aard	Mismatch heeft te maken met slechte imago sectoren	Mismatch is schuld van de werkgevers	Mismatch is schuld van de gemeente Rotterdam	Mismatch is schuld van de onderwijsinstellingen	Mismatch samen oplossen met de betrokken actoren
<b>WERK (Sector Haven en Industrieel Complex)</b>									
Havenbedrijf Rotterdam	X	X	X	X	X		X	X	X
Deltalinqs	X	X	X						X
KMR	X	X	X		X				X
<b>WERK (Sector Medisch en Zorg)</b>									
SRZ	X	X	X		X				X
ConForte	X	X	X	X	X			X	X
Platform Zorg	X	X	X	X	X	X		X	X
<b>INKOMEN (de gemeente Rotterdam)</b>									
OBR	X	X	X	X	X	X	X	X	X
SoZaWe	X	X	X	X		X	X	X	X
JOS	X	X	X		X	X	X	X	X
Bureau Arbeidsmarktmeester	X	X	X	X		X	X	X	X
DAAD	X	X	X			X		X	X
UWV WERKbedrijf	X	X	X	X	X	X	X		X
<b>SCHOLING</b>									
Albeda College	X			X	X			X	X
Zadkine	X	X		X	X	X			X
STC	X	X		X	X	X	X	X	X
Hogeschool Rotterdam	X	X			X	X			X
Hogeschool InHolland	X	X				X			X

## Analyse percepties actoren

In tabel 6.2 zijn de percepties van de betrokken actoren weergegeven. Alle betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing zijn het met elkaar eens dat sprake is van een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt. Echter verschillen de percepties van de actoren over de vorm en de oorzaken van de mismatch op de arbeidsmarkt. Als het gaat om de kwantitatieve mismatch op de arbeidsmarkt delen alle betrokken actoren binnen het netwerk een gezamenlijke perceptie. Volgens de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg is de vraag binnen de sectoren groter dan het aanbod (kwantitatief). De percepties over kwalitatieve mismatch verschillen enorm binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. De betrokken actoren binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex, Medisch en Zorg en de gemeente Rotterdam vinden dat sprake is van een kwalitatieve mismatch op de arbeidsmarkt, terwijl alle onderwijsinstellingen dit niet herkennen. Volgens de drie betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex voldoet het aanbod soms niet aan het niveau van de vraag (kwalitatief). De betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg hebben aangegeven dat de kwalitatieve mismatch te maken heeft met de lage kwalificaties van de afgestudeerde studenten; ze voldoen niet aan de wensen van de werkgevers. Deze duidelijke argumentatie van de werkgevers binnen het netwerk wordt niet door de onderwijsinstellingen in Rotterdam herkend. Dit is een belangrijk punt in het probleemperceptie binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Dat het mismatch op de arbeidsmarkt sociaal-economisch en demografisch van aard is, daarover verschillen de percepties binnen het netwerk niet enorm. Over het algemeen zijn de meeste betrokken actoren binnen het netwerk het met deze stelling eens. Zo heeft de geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam aangegeven dat allochtone jongeren te weinig voor een carrière binnen de haven kiezen. Volgens de geïnterviewden binnen de sector Medisch en Zorg is de demografische en sociale positie van Rotterdam ook een belangrijke oorzaak van de mismatch, omdat de niet-westerse allochtonen (moslima's) in Rotterdam vaak vanuit geloofsovertuigingen niet binnen de sector Medisch en Zorg willen werken. De onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam delen ook deze percepties met de werkgevers. Het slechte imago van de twee sectoren wordt eveneens breed gedeeld binnen het netwerk als een oorzaak van de mismatch. Bij de stelling dat de mismatch de schuld is van de werkgevers zijn de drie betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex het niet eens met deze stelling. Uit de empirie blijkt dat de werkgevers voor deze drie betrokken actoren centraal staan. Zo heeft het Havenbedrijf Rotterdam wel kritiek op de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen, maar niet op de werkgevers. Een verschil hierin met de sector Medisch en Zorg is dat binnen het Platform Zorg ter sprake is gekomen dat de werkgevers hun HR-strategie en beleid beter in orde dienen te hebben, omdat een slechte communicatie (over HR-beleid, verwachting aantal mensen nodig te hebben) vanuit de werkgevers richting de onderwijsinstellingen de mismatch op de arbeidsmarkt verslechterd. Een voordeel ten opzichte van de sector Haven en Industrieel Complex is dat binnen de sector Medisch en Zorg de betrokken actoren kritisch richting elkaar zijn en elkaar van feedback voorzien. De gemeente vindt ook dat de mismatch op de arbeidsmarkt een oorzaak van de bedrijven in Rotterdam is, omdat het bedrijfsleven te hoge eisen stelt. Volgens de programmamanager van het Programma Arbeidsmarktontwikkeling hebben de werkgevers niet goed inzicht in wat voor mensen zij in de komende jaren nodig hebben. Werkgevers hebben volgens de gemeente Rotterdam hun strategische personeelsbehoefte niet in orde. Volgens de voorzitter van het CvB van Zadkine weten de werkgevers binnen de sector Haven en Industrieel Complex niet goed wat voor mensen zij nodig hebben. Volgens deze voorzitter van Zadkine is het aantal baanopeningen van 2.000 per jaar in de sector Haven en Industrieel Complex onzin. Zo zijn de onderwijsinstelling ook zeer kritisch over de vraag van de werkgevers. Zoals eerder is besproken, is het Havenbedrijf Rotterdam zeer kritisch over de opstelling van de gemeente Rotterdam binnen het netwerk. Volgens de geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam is de gemeente Rotterdam ook de veroorzaker van de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt, omdat de gemeente de Rotterdamse grenzen te nauw neemt en niet naar andere regio's kijkt. Volgens deze directeur kunnen de Rotterdammers nooit de vraag binnen de sector Haven en Industrieel Complex vervullen, omdat Rotterdam dit demografisch niet kan opbrengen. De gemeentelijke diensten zijn ook kritisch en zijn het met elkaar eens dat de gemeente

Rotterdam ook één van de oorzaken van de mismatch is. De argumentatie van het Bureau Arbeidsmarktmeester, DAAD en SoZaWe hierbij is dat de gemeente er niet in slaagt om de werklozen weer te activeren en door te laten stromen naar een reguliere baan. Binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex, Medisch en Zorg en de gemeente Rotterdam komt duidelijk naar voren dat de onderwijsinstellingen ook een oorzaak van de mismatch zijn. De geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam vindt de onderwijsinfrastructuur in Rotterdam positief, maar heeft wel aangegeven dat de ROC's traag zijn in het inspelen op ontwikkelingen. Volgens het Platform Zorg, Conforte en de gemeente Rotterdam is een te hoog schooluitvalpercentage van de onderwijsinstellingen ook een oorzaak van de mismatch, omdat uiteindelijk te weinig studenten met een diploma de arbeidsmarkt instromen. De gemeente Rotterdam vindt dat VSV veroorzaakt wordt, doordat de onderwijsinstellingen worden afgerekend op hoeveel leerlingen een diploma krijgen en niet op hoeveel leerlingen daadwerkelijk op de arbeidsmarkt slagen. Ondanks de kritieken en de verschillen in percepties, vinden alle betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing dat de problemen op de arbeidsmarkt opgelost kunnen worden door met elkaar te blijven samenwerken.

#### **Stap 4 Afhankelijkheid actoren**

Nadat de belangrijke actoren en hun probleempercepties inzichtelijk zijn gemaakt, kan de volgende stap gezet worden om de positie en de afhankelijkheid van de actoren te analyseren. De afhankelijkheid van actoren kan gemeten worden door te kijken over welke middelen de actoren beschikken en wat deze middelen voor andere actoren betekenen (Koppenjan en Klijn, 2004: 144). Volgens Koppenjan en Klijn zijn er vijf soorten middelen waarover de actoren kunnen beschikken (Ibidem). Deze vijf middelen zijn hieronder opgesomd:

- Financiële middelen;
- Productiemiddelen;
- Competenties;
- Kennis;
- Legitimiteit.

In tabel 6.3 zijn de afhankelijkheden tussen de actoren aan de hand van het empirisch onderzoek verder geanalyseerd. Per actor is aangegeven over welke middelen zij beschikken.

**Tabel 6.3** Afhankelijkheden en middelen binnen het netwerk

Middelen	Financiële middelen	Productiemiddelen	Competenties	Kennis	Legitimiteit
<b>WERK (Sector Haven en Industrieel Complex)</b>					
Havenbedrijf Rotterdam	X		X	X	X
Deltalinqs	X				X
KMR	X				
<b>WERK (Sector Medisch en Zorg)</b>					
SRZ	X	X		X	X
ConForte	X	X	X	X	X
Platform Zorg	X	X	X	X	X
<b>INKOMEN (de gemeente Rotterdam)</b>					
OBR	X		X	X	X
SoZaWe	X		X		X
JOS	X		X	X	
Bureau Arbeidsmarktmeester				X	
DAAD	X			X	
UWV WERKbedrijf				X	
<b>SCHOLING</b>					
Albeda College	X	X			X
Zadkine	X	X			X
STC	X	X		X	
Hogeschool Rotterdam	X	X		X	X
Hogeschool InHolland		X		X	X

### Analyse afhankelijkheid actoren

Tabel 6.3 maakt inzichtelijk dat binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing de actoren allemaal over verschillende middelen beschikken. Vrijwel alle betrokken actoren binnen het netwerk hebben aangegeven dat zij over financiële middelen beschikken. Kanttekening hierbij is dat veel actoren hebben aangegeven dat de financiële middelen waarover zij beschikken zeer gering zijn

geworden (voornamelijk de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen). Op financieel gebied zijn de opleidingsinstanties afhankelijk van de Rijksoverheid. De werkgevers hebben een sterkere positie als het gaat om de financiële middelen. Binnen het netwerk beschikken voornamelijk de onderwijsinstellingen over de productiemiddelen. Deze productiemiddelen zijn erop gericht om leerlingen in Rotterdam op te leiden. De productiemiddelen van de onderwijsinstellingen zijn de werknemers en gebouwen van de opleidingsinstellingen waar kennisoverdracht plaatsvindt. De werkgevers zijn afhankelijk van de onderwijsinstellingen, omdat de onderwijsinstellingen aan hun vraag kunnen voldoen. De onderwijsinstellingen zijn binnen het netwerk afhankelijk van de werkgevers, omdat werkgevers de studenten voorzien van stages/praktijkervaring en tevens kennis over hun vak kunnen delen met de onderwijsinstellingen. Daarom is sprake van wederzijdse afhankelijkheid tussen onderwijsinstellingen en de werkgevers. Vergeleken met de sector Haven en Industrieel Complex beschikken de actoren binnen de sector Medisch en Zorg wel over productiemiddelen binnen het netwerk. De reden hiervoor is dat de ziekenhuizen productiemiddelen in de vorm van 'know-how' en personeel beschikbaar stellen om samen met SRZ tot oplossingen voor het probleem te komen. Dit geldt ook voor de zorginstellingen die hun productiemiddelen met ConForte delen. Daarnaast is binnen het Platform Zorg het Albeda College een belangrijke betrokken actor die haar productiemiddelen binnen het netwerk kan inzetten. Tevens heeft UWV WERKbedrijf één fte aangesteld om SRZ rondom arbeidsmarkt gerelateerde zaken te ondersteunen. Binnen het netwerk beschikken voornamelijk de overheid- of semi-publieke actoren over de competenties om bepaalde formele beslissingen te maken. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex beschikt het Havenbedrijf Rotterdam over competentie als middel om belangrijke formele beslissingen te nemen. SRZ beschikt door de steun van zijn achterban (bestuurders van ziekenhuizen) en de samenwerking met het Platform Zorg (de gemeente Rotterdam is hierbij betrokken) over een bepaalde mate van competentie tot het nemen van belangrijke formele beslissingen. De gemeentelijke diensten beschikken tevens over competentie als middel, omdat zij politieke steun kunnen mobiliseren en bevoegdheid hebben om formele regels binnen het netwerk te introduceren (bijv. de 5% regeling. De regeling houdt in dat 5% van de opdrachtsom door de opdrachtnemer besteed dient te worden aan de inzet van langdurig werkzoekenden of stagiaires). Vrijwel alle betrokken actoren binnen het netwerk beschikken over het belangrijke middel kennis. Iedere actor heeft zo kennis over zijn eigen vakgebied wat binnen het netwerk voor andere partijen belangrijk kan zijn. Impliciete kennis is ervaringskennis, dat moeilijk is over te dragen aan andere actoren binnen het netwerk. Zo beschikt het Havenbedrijf Rotterdam binnen de sector Haven en Industrieel Complex over impliciete kennis, waardoor het noodzakelijk is om het Havenbedrijf Rotterdam te activeren en deze impliciete kennis te gebruiken in het besluitvormingsproces. De gemeente Rotterdam beschikt ook over de impliciete kennis, bijvoorbeeld in de vorm van het Platform Zorg. Actoren die het vermogen hebben om bij het oplossen van moeilijke problemen legitimiteit te geven of te weigeren zijn binnen het netwerk van werk, inkomen scholing vooral de stakeholders van de sectoren, de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen. Verschil tussen de sector Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg is dat binnen de sector Medisch en Zorg de gemeente Rotterdam via het Platform Zorg legitimiteit kan geven aan de beleidsplannen die binnen de sector worden besproken. De gemeente Rotterdam is in dit opzicht nog niet direct betrokken binnen de sector Haven en Industrieel Complex.

### 6.1.2 Game analyse netwerk werk, inkomen en scholing

In deze paragraaf wordt een game analyse van het netwerk van werk, inkomen en scholing gemaakt. Het eerste aspect van de game analyse is het identificeren van de arena's, waar de betrokken partijen besluiten nemen over het probleem en de oplossingen. Het tweede aspect staat voor een analyse van de stagnaties gedurende het spel (Koppenjan en Klijn, 2004: 147).

### Identificeren relevante arena's voor het beleidspel

Zoals in het theoretisch kader is toegelicht, gaat het eerste aspect om het erkennen van samenhangende groepen van actoren en de interactie situaties rond afgebakende beleidskwesties en/of initiatieven die zinvol zijn voor het initiële initiatief of het beleid game. In dit onderzoek is gekeken naar de samenwerking van de actoren binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg om te kunnen vergelijken hoe zij de mismatch problematiek op de arbeidsmarkt aanpakken. Bij het identificeren van de relevante arena's voor het beleidspel wordt allereerst per sector gekeken naar de meest belangrijke actoren in het beleidspel. Vervolgens wordt geanalyseerd waar belangrijke beslissingen binnen het netwerk van de twee sectoren wordt genomen. Ten derde wordt stilgestaan bij waar de actoren vandaan komen en welke onderwerpen hen bezig houden. Als laatste wordt geanalyseerd of binnen het netwerk van de twee sectoren organisatorische regelingen bestaan die de interactie van de actoren structureert. Binnen het beleidspel rondom de mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt zijn diverse actoren betrokken die eigen belangen en doelen hebben. Uit de empirische resultaten blijkt dat binnen de sector Haven en Industrieel Complex het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs de meest belangrijke actoren in het beleidspel zijn. Deze twee actoren vinden dat KMR een belangrijke coördinerende rol binnen het beleidspel heeft. De gemeente Rotterdam is grootaandeelhouder van het Havenbedrijf Rotterdam en is daarom ook een belangrijke actor binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex. Echter wordt de gemeente Rotterdam door de drie stakeholders in de haven niet als belangrijke speler gezien. De drie stakeholders – het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR – vinden de bedrijven de belangrijke actor binnen het netwerk. Het bedrijfsleven staat voor de betrokken stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex centraal. Volgens de geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf Rotterdam worden belangrijke beslissingen door bedrijven genomen, omdat bedrijven zelf bepalen waar ze zich vestigen. De directeur van Deltalinqs heeft aangegeven dat de betrokken actoren binnen het netwerk allemaal zelf beslissingen nemen over de arbeidsmarkt en dat de samenwerking daarom niet goed is. De samenwerking wordt volgens deze directeur beter wanneer belangrijke beslissingen binnen een platform worden genomen. Het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs willen beiden dat belangrijke beslissingen in KMR-verband worden genomen. Dit gebeurt nog te weinig binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex. Deze organisatorische regeling (KMR-verband) om de interactie binnen het netwerk te structureren werkt nog niet ideaal binnen de sector Haven en Industrieel Complex. De onderwijsinstellingen zijn tevens niet tevreden over het functioneren van KMR als een platform. Volgens de voorzitter van het CvB van Albeda College is KMR een hulpconstructie om de betrokken actoren bij elkaar te brengen, maar belangrijke afspraken en beslissingen blijven volgens deze voorzitter uitgesloten. De voorzitter van het CvB van Zadkine is ook zeer kritisch over het functioneren van KMR. De betreffende voorzitter is van mening dat KMR een ouderwets instituut is die weinig goeds binnen het netwerk oplevert. Dit komt volgens deze voorzitter doordat KMR te weinig het onderwijs vertegenwoordigt en tevens inmiddels niet breed gedragen wordt. Binnen de sector Medisch en Zorg werken de belangrijkste actoren binnen het Platform Zorg samen. SRZ is een belangrijke actor binnen de sector Medisch en Zorg, omdat SRZ zelf de lijn uitgezet heeft en vervolgens hebben andere betrokken actoren zich bij SRZ aangesloten. De kerngroep – *SRZ, ConForte, OBR, UWV WERKbedrijf, Albeda College en Calibris* – binnen het Platform Zorg hebben in juni een convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. Zoals al in paragraaf 5.2 is besproken, zijn in dit convenant op vrijwillige basis onderlinge afspraken gemaakt waaraan de betrokken actoren zich dienen te houden (organisatorische regeling). In de kerngroep van het Platform Zorg worden deze belangrijke beslissingen besproken en kunnen de partijen kritisch naar elkaar zijn. Vervolgens worden de belangrijke beslissingen rondom het arbeidsmarktbeleid door SRZ en ConForte (en de overige actoren) teruggekoppeld naar hun achterban. Alle betrokken onderwijsinstellingen binnen het netwerk worden door Albeda College vertegenwoordigd. Uit de empirische resultaten blijkt dat de samenwerking binnen het Platform Zorg zeer positief wordt gevonden, omdat de gemeente Rotterdam volgens de werkgevers zeer vraaggericht te werk gaat. Geconcludeerd kan worden dat belangrijke beslissingen rondom het arbeidsmarktbeleid binnen de twee sectoren door de werkgevers worden genomen. Deltalinqs en

het Havenbedrijf Rotterdam zijn volgens de betrokken actoren de centrale actoren binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg is SRZ een belangrijke actor die samenwerking binnen het netwerk aan gang heeft gezet. Het Platform Zorg (geïnitieerd door de gemeente Rotterdam) is een ontmoetingsplek voor de betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg. Een dergelijk samenwerkingsverband van de gemeente Rotterdam ontbreekt echter binnen de sector Haven en Industrieel Complex.

### **Analyse van de stagnaties gedurende het spel**

In dit tweede aspect worden de stagnaties in het spel geïnventariseerd. Vervolgens wordt de aard en de structuur van de stagnaties bepaald. Dit dient als uitgangspunt voor het beheer van de interventies. Informatie over de aard van de impasse kan het startpunt zijn om de strategieën en het functioneren van het management te herzien (Koppenjan en Klijn, 2004: 149). Volgens de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex (het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR) is geen sprake van stagnatie gedurende het spel. De geïnterviewde directeur van het Havenbedrijf stelt dat de betrokken partijen juist goed samenwerken. De directeur van Deltalinqs is in dit opzicht kritischer en vindt dat de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing langzaam verloopt. Volgens deze respondent verloopt de samenwerking met voornamelijk de gemeente Rotterdam zeer langzaam. De gemeente geeft volgens deze directeur een positieve reactie in het circuit, maar duurt het op weg naar boven heel lang. Tevens hebben de drie stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex aangegeven dat afspraken die voornamelijk met het CvB van de twee grote ROC's (Albeda College en Zadkine) gemaakt worden, in vaak door de managers van de onderwijsinstellingen de operationaliseringsfase niet worden nagekomen. De onderwijsinstellingen in Rotterdam vinden daarentegen dat er geen sprake is van stagnatie binnen het beleids spel. De onderwijsinstellingen hebben aangegeven dat zij juist merken dat er meer samengewerkt wordt. Hieruit blijkt dat de werkgevers en de onderwijsinstellingen elkaar niet goed begrijpen, waardoor de samenwerking mogelijk kan stagneren. Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex is sprake van een impasse in de samenwerking tussen de stakeholders, de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen.

Binnen de sector Medisch en Zorg is volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker van SRZ geen stagnatie in het spel, omdat alle belangrijke actoren binnen de kerngroep van het Platform Zorg meedoen. De directeur van ConForte heeft aangegeven dat binnen het netwerk geen stagnaties/blokkades plaatsvinden. Deze directeur vindt wel dat bepaalde onderdelen van het Platform Zorg minder goed functioneren, zoals de kennisinstroom binnen het platform. De directeur in kwestie vindt de cijfers die de deelnemende actoren ontvangen verouderd. Deze zaken worden in de komende periode uitgesproken, wat kan leiden tot blokkades of oplossingen. De gemeente Rotterdam merkt ook dat de samenwerking binnen het netwerk stroef verloopt. Volgens de geïnterviewde procesmanager van OBR (betrokken binnen het Platform Zorg) is tijdsdruk een belangrijk punt van impasse in de samenwerking. De betreffende procesmanager is van mening dat een kritische blik van de instanties vaak ontbreekt, waardoor de samenwerking soms stagneert.

Het verschil in de samenwerking binnen de twee onderzochte sectoren is groot. Alhoewel er in de beide sectoren geen duidelijke sprake is van stagnatie in het spel, hebben de actoren wel irritaties en aanleidingen tot impasses uitgesproken. Een belangrijk verschil in hoe het netwerk binnen de sector Medisch en Zorg hiermee omgaat vergeleken met de sector Haven en Industrieel Complex, is dat binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg dergelijke problemen binnen het Platform Zorg worden gesproken in het kernteam. Het Platform Zorg functioneert als een onafhankelijke locatie waar problemen uitgesproken kunnen worden, omdat werkgevers, de gemeente en onderwijsinstellingen aan het gesprek deelnemen. Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex ontbreekt deze onafhankelijke platform. KMR heeft volgens de respondenten te weinig draagvlak vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente, omdat KMR teveel de belangen van de werkgevers behartigt.

### 6.1.3 Netwerk analyse netwerk werk, inkomen en scholing

Om de netwerken van werk, inkomen en scholing beter te begrijpen, is gebruik gemaakt van de netwerk analyse methode van Koppenjan en Klijn. Aan de hand van de netwerk analyse worden in deze paragraaf de interactiepatronen, de regels die binnen het netwerk gelden en de strategieën die de actoren binnen het netwerk hanteren behandeld (Koppenjan en Klijn, 2004: 151).

#### **Inventarisatie van de interactiepatronen**

Bij de inventarisatie van de interactiepatronen is het van belang om te kijken welke interactiepatronen in het netwerk gevonden kunnen worden (Koppenjan en Klijn, 2004: 151). In tabel 6.4 zijn de interactiepatronen binnen de netwerken in kaart gebracht met behulp van de empirische bevindingen en figuur 4.3 (Netwerk werk, inkomen en scholing Rotterdam, blz. 36). In tabel 6.4 is de onderlinge interactie met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid met een X aangegeven. Uit de empirie blijkt dat binnen de sector Haven en Industrieel Complex, het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs de centrale actoren zijn. Het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs vinden KMR een belangrijke partij die de interactie binnen het netwerk dient te coördineren en te faciliteren. Binnen de sector Medisch en Zorg wordt SRZ door de geïnterviewden als een centrale actor binnen het netwerk gezien, omdat SRZ de lijn binnen het netwerk heeft uitgezet en initiatiefnemer is voor verschillende samenwerkingsprojecten binnen de sector. ConForte is tevens een centrale actor die de belangen van de zorginstellingen in Rotterdam vertegenwoordigd. Daarnaast worden belangrijke arbeidsmarktgerelateerde onderwerpen binnen het Platform Zorg besproken. Binnen de gemeente Rotterdam is het OBR een centrale actor, omdat OBR verantwoordelijk is voor het Programma Arbeidsmarktontwikkeling. Daarnaast werken verschillende ambtenaren vanuit OBR nauw samen binnen het Platform Zorg. De onderwijsinstellingen opereren vrij individualistisch binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg worden de onderwijsinstellingen binnen het Platform Zorg door Albeda College vertegenwoordigd. Dat is ook de reden dat Albeda College in Tabel 6.4 meer interactie heeft dan de overige onderwijsinstellingen.



Tabel 6.4 Interactiepatronen actoren

Interactiepatronen	Havenbedrijf Rotterdam	Deltalinqs	KMR	SRZ	ConForte	Platform Zorg	OBR	SoZaWe	JOS	Bureau Arbeidsmarktmeester	DAAD	UWV WERKbedrijf	Albeda College	Zadkine	STC	Hogeschool Rotterdam	Hogeschool InHolland
Havenbedrijf Rotterdam																	
Deltalinqs	X																
KMR	X	X															
SRZ																	
ConForte																	
Platform Zorg																	
OBR	X	X	X	X	X	X											
SoZaWe																	
JOS																	
Bureau Arbeidsmarktmeester																	
DAAD																	
UWV WERKbedrijf																	
Albeda College	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				
Zadkine	X	X	X														
STC	X	X	X														
Hogeschool Rotterdam	X	X	X														
Hogeschool InHolland	X	X	X														

\*Binnen de rode vakken kan geen interactie plaatsvinden wegens sectorale verschillen.

### Regels en strategieën

Aan de respondenten is gevraagd of binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing regels voorkomen. In tabel 6.5 is weergegeven wat de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing over de regels binnen het netwerk vinden. Tevens zijn in dezelfde tabel de netwerkstrategieën van de betrokken actoren weergegeven. Allereerst worden de regels binnen het netwerk geanalyseerd, waarna de netwerkstrategieën zullen worden geanalyseerd.

Tabel 6.5 Regels en strategieën actoren

Regels & Strategieën	Sprake van formele regels binnen het netwerk	Sprake van informele regels binnen het netwerk	Geen regels binnen het netwerk	Hanteert 'Go-alone Strategies'	Hanteert 'Conflictual Strategies'	Hanteert 'Avoidance Strategies'	Hanteert 'Cooperative Strategies'	Hanteert 'Facilitating Strategies'
<b>WERK (Sector Haven en Industrieel Complex)</b>								
Havenbedrijf Rotterdam		X					X	X
Deltalinqs		X					X	
KMR		X					X	X
<b>WERK (Sector Medisch en Zorg)</b>								
SRZ	X	X					X	
ConForte	X	X					X	
Platform Zorg	X	X						X
<b>INKOMEN (de gemeente Rotterdam)</b>								
OBR		X					X	X
SoZaWe		X					X	X
JOS		X					X	X
Bureau Arbeidsmarktmeester		X					X	X
DAAD		X					X	
UWV WERKbedrijf		X					X	X
<b>SCHOLING</b>								
Albeda College		X					X	
Zadkine		X					X	
STC		X		X		X	X	
Hogeschool Rotterdam		X					X	
Hogeschool InHolland		X					X	

### **Analyse regels van het netwerk**

In tabel 6.5 zijn de standpunten van de actoren met betrekking tot de regels binnen het netwerk weergegeven. In de tabel is te zien dat alle betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing ervaren dat bepaalde regels binnen het netwerk informeel van aard zijn. Om te beginnen vinden de drie stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex dat binnen het netwerk alleen informele regels voorkomen. Volgens de directeur van het Havenbedrijf Rotterdam zijn binnen het netwerk geen formele regels waar de betrokken actoren zich aan dienen te houden. Ook de directeur van KMR stelt dat de samenwerkingsverbanden binnen het netwerk op vrijwillige basis zijn. De agenda wordt wel gezamenlijk opgesteld, maar de vergaderingen kennen geen formele regels. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg is wel een verschil te constateren met betrekking tot de regels. De drie betrokken respondenten hebben aangegeven dat binnen het netwerk zowel formele als informele regels voorkomen. Volgens de beleidsmedewerker van SRZ is de samenwerking binnen het netwerk op vrijwillige basis, waardoor minder formele regels binnen het netwerk voorkomen. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerker van OBR is het convenant niet juridisch dichtgetimmerd maar juist op vrijwillige basis opgesteld, waarbij de betrokken actoren zich aan de gemaakte afspraken dienen te houden. De formele regels binnen het convenant hebben dan ook betrekking op bijvoorbeeld de aanwezigheidsplicht van de actoren, reguleren van de interactie en afspraken met betrekking tot de projecten die uitgevoerd dienen te worden. De gemeente Rotterdam vindt ook dat binnen het netwerk de afspraken voornamelijk op informele basis zijn gemaakt. De onderwijsinstellingen herkennen tevens geen formele regels binnen het netwerk en werken samen op basis van informele regels. Geconcludeerd kan worden dat binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing voornamelijk informele regels in de vorm van arenaregels en interactieregels voorkomen. Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex zijn de arenaregels voornamelijk gericht om de positie van de actoren binnen het netwerk te bepalen. Zo zijn het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs de centrale actoren binnen het netwerk die KMR ondersteunen om op de achtergrond de interactie binnen het netwerk te coördineren en te faciliteren. Dit komt tevens overeen met de arenaregels binnen de sector Medisch en Zorg, omdat binnen dit netwerk de betrokken actoren ook hun positie kennen. Het verschil tussen de beide sectoren is hoe zij omgaan met interactieregels. Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex zijn geen interactieregels gemaakt over hoe interactie dient te verlopen. De gevolgen hiervan zijn dat binnen dit netwerk de interactie nog niet gereguleerd is en negatief uitgelaten wordt over de samenwerking met de gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg is de interactie aan de hand van interactieregels veel beter vormgegeven, waardoor minder actoren bij het besluitvormingsproces betrokken zijn. De betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg (SRZ en ConForte) vinden de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam prettig.

### **Analyse netwerkstrategieën actoren**

In tabel 6.5 zijn de netwerkstrategieën die de betrokken actoren binnen het netwerk hanteren weergegeven. Vrijwel alle actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing hanteren de coöperatieve strategie als het gaat om de aanpak van de problematiek op de arbeidsmarkt. De reden hiervoor is dat de betrokken partijen bewust zijn van het feit dat zij met elkaar moeten samenwerken. Om te beginnen hanteren de betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex de coöperatieve strategie om met andere partijen samen te werken, omdat zij de wederzijdse afhankelijkheid binnen het netwerk erkennen. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex hebben het Havenbedrijf Rotterdam en KMR een dubbele rol. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft een coöperatieve houding binnen het netwerk, omdat zij afhankelijk zijn van het bedrijfsleven. Daarnaast faciliteert het Havenbedrijf Rotterdam een betere samenwerking tussen de onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex willen de betrokken stakeholders het aanbod in de haven vergroten en vinden daarom een goede samenwerking met de onderwijsinstellingen heel belangrijk. KMR heeft meer een faciliterende rol binnen het netwerk en wil zo het bedrijfsleven en het onderwijs dichter bij elkaar brengen. Volgens

de directeur van Deltalinqs hebben marktpartijen een coöperatieve houding, maar wanneer het te traag gaat binnen het netwerk kiezen de bedrijven alsnog voor een 'go-alone' strategie. Volgens de gemeente Rotterdam (OBR) hebben bedrijven voor een deel de 'go-alone' strategie, omdat ieder bedrijf uit concurrentieoogpunt de beste mensen wil aannemen. Op dit gebied verschilt de opvatting van Deltalinqs met die van de gemeente. Daarnaast wordt volgens OBR de samenwerking met de gemeente Rotterdam binnen de sector Haven en Industrieel Complex door de betrokken partijen niet zo gewaardeerd, omdat betrokken partijen binnen deze sector de toegevoegde waarde van de samenwerking met de gemeente niet inzien. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex zijn de drie betrokken partijen van mening dat de onderwijsinstellingen de coöperatieve strategie binnen het netwerk hanteren. De betrokken onderwijsinstellingen hebben aangegeven dat zij ook binnen het netwerk vanuit een coöperatieve strategie te werk gaan. Een verschil tussen de onderwijsinstellingen is dat STC van de coöperatieve strategie verandert naar de 'go-alone' strategie wanneer de samenwerking niet goed verloopt. De geïnterviewde directeur van STC geeft aan dat zij als actor binnen het netwerk heilig het geloof hebben dat ze een bepaalde kant op moeten. Binnen de sector Medisch en Zorg hebben de betrokken actoren allemaal door dat zij elkaar nodig hebben bij het vinden van de juiste oplossingen voor de problematiek op de arbeidsmarkt. SRZ en ConForte hanteren beiden een coöperatieve strategie binnen het netwerk. Vergeleken met de sector Haven en Industrieel Complex is binnen de sector Medisch en Zorg de gemeente Rotterdam via het Platform Zorg veel meer betrokken binnen het netwerk. De gemeente Rotterdam (OBR) werkt nauw samen met de betrokken actoren uit de sector Medisch en Zorg, maar heeft duidelijk laten merken dat zij puur willen ondersteunen, adviseren en faciliteren, omdat de gemeente Rotterdam (OBR) meer vanuit de vraaggerichte aanpak te werk gaat. SRZ en ConForte – en de geïnterviewde achterban – hebben aangegeven dat de samenwerking met de gemeente Rotterdam goed verloopt, omdat de gemeente vraaggericht samenwerkt. Binnen de sector Medisch en Zorg hebben de ziekenhuizen volgens OBR ook een tijdje de 'go-alone' strategie gehanteerd, maar inmiddels zijn ze duidelijk overgestapt naar een coöperatieve strategie. De interne samenwerking binnen de gemeente Rotterdam zelf verloopt niet volgens de afspraken die gemaakt worden. De gemeentelijke diensten hanteren de coöperatieve en 'facilitating' strategie om met interne en externe partijen samen te werken. Alleen bij de uitvoering verloopt de samenwerking binnen de gemeente Rotterdam stroef, waardoor sommige diensten de 'avoidance' of 'go-alone' strategie hanteren. Volgens de geïnterviewde beleidsmedewerkers van SoZaWe heeft dit met de complexiteit van het probleem te maken, waardoor de diensten in de uitvoering niet de verantwoordelijkheid willen nemen, omdat ze het wellicht niet waar kunnen maken (avoidance gedrag).

## 6.2 Analyse arbeidsmarktstrategieën gemeente Rotterdam

In deze paragraaf worden de arbeidsmarktstrategieën van de gemeente Rotterdam aan de hand van de empirische resultaten geanalyseerd. Met het Programma Arbeidsmarktontwikkeling heeft de gemeente Rotterdam een integraal beleid voor de Rotterdamse arbeidsmarkt. De diensten OBR, SoZaWe en JOS zijn binnen het programma betrokken en de verantwoordelijkheid ligt bij OBR. Echter verloopt de samenwerking tussen deze partijen moeizaam, waardoor het programma onvoldoende tot uitvoering komt. De reden hiervoor is dat de betrokken diensten eigen belangen en doelen hebben binnen de Rotterdamse arbeidsmarkt. Daarnaast hanteren de betrokken diensten eigen arbeidsmarktstrategieën om hun uiteindelijke doelen en taken binnen de maatschappij te volbrengen. De arbeidsmarktstrategieën zijn in tabel 5.6 uitgewerkt.

**Tabel 6.6** Analyse arbeidsmarktstrategieën gemeente Rotterdam

	Controlerende sociale zekerheid	Activerende sociale zekerheid	Allocatie	Werkgelegenheidsbeleid	Coördinatieperspectief
<b>Nadruk op</b>	Aanbod  'Threat'	Aanbod  'Treatment'	Vraag- en aanbod  Bemiddeling	Vraag  Werkgelegenheidsbevordering	Transities en Ketens  Coördinatie en coöperatie
<b>Primaire problemen</b>	Moral Hazard	Productiviteitstekort	Kwaliteit onderwijs/ VSV	Onvoldoende <i>aanbod</i>	(Deel)marktfalen Inefficiency Free-ridergedrag
<b>Niveau</b>	Lokaal	Lokaal	Lokaal/Regionaal	Regionaal	Lokaal/Regionaal
<b>Instrumenten/ Aandachtsgebieden</b>	Bestandsanalyse Handhaving Subsidie Work First	Work First Scholing Re-integratie Gesubsidieerde arbeid	Bemiddeling Onderwijs en bedrijfsleven	Vestigingsbeleid Econ. stimul. Beleid Imagocampagnes	Regie en samenwerking Partnership Integraal beleid Gezamenlijke uitvoering
<b>Neveneffect/ Dilemma</b>	Sociale uitsluiting	Bruto- versus Netto-effectiviteit Verdringing	Onzekere publieke taak	Sociale dilemma's Externe effecten Liftersgedrag	(Te)hoge eisen aan bestuurskracht en visie
<b>Dienst gemeente Rotterdam</b>	<b>SoZaWe</b>		<b>JOS</b>	<b>OBR</b>	

Bron: Edzes, 2010. Bewerkt door Abawi 2011. (*De primaire problemen zijn aangepast aan de probleemperspectieven van de gemeente Rotterdam*).

### 6.2.1 Analyse arbeidsmarktstrategieën

OBR hanteert met het Programma Arbeidsmarktontwikkeling het coördinatieperspectief, omdat OBR partnerships tussen onderwijsinstellingen en werkgevers probeert te stimuleren en binnen de gemeente als taak heeft om een meer integrale aanpak te realiseren (coördinatie en coöperatie). Daarnaast houdt OBR zich ook bezig met het beleid waar de nadruk ligt op werkgelegenheidsbevordering (zie tabel 6.6). Zo heeft OBR als ambities om het opleidingsniveau van de beroepsbevolking te verhogen, de arbeidsparticipatie te verhogen, de doorstroming op de arbeidsmarkt te bevorderen en de aansluiting tussen het onderwijs en de arbeidsmarkt te optimaliseren. Een belangrijk primair probleem binnen de gemeente Rotterdam is het onvoldoende aanbod op de arbeidsmarkt. Zoals al eerder is genoemd is voor OBR het aangaan van partnerships met het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen zeer belangrijk om deze ambities te behalen. OBR is binnen het netwerk zeer vraaggericht en dit is tevens terug te zien in de bovengenoemde arbeidsmarktstrategieën die OBR toepast. Historisch gezien heeft deze houding te maken met de overstap in de jaren tachtig van het keynesiaanse beleid naar het neoklassieke denken, waarin de vrije marktwerking centraal staat (Van Gestel, De Beer en Van der Meer, 2009: 17). SoZaWe heeft van oudsher een activerende en controlerende taak binnen de sociale zekerheid. Door de bezuinigingen wordt SoZaWe meer richting de controlerende taken gedrukt ('*moral hazard*'). De beleidsmedewerkers binnen SoZaWe hebben aangegeven dat SoZaWe meer vraaggericht te werk wil gaan, maar dit door deze bezuinigingen niet haalbaar is. Volgens SoZaWe zou het ideaal zijn om ook een werkgelegenheidsbeleid te hebben en dat proberen ze ook met DAAD te bereiken. De turn richting de vraag is wel gemaakt, maar in onvoldoende mate. De activerende taken van SoZaWe vertalen zich in '*treatment*' van de cliënten. Voor '*treatment*' beschikt SoZaWe over instrumenten als re-integratie en scholing. De dienst JOS werkt meer vanuit de allocatie, omdat zij de middelen beschikken die zij binnen deze strategie kunnen gebruiken. De grote thema's voor JOS met betrekking tot vraag en arbeid op de arbeidsmarkt zijn de prestaties van de onderwijsinstellingen en

voortijdig schoolverlaten. Daarom heeft JOS een bemiddelende rol binnen het netwerk, met als doel om de onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven met elkaar te laten samenwerken. Deze ambities en doelstellingen van de betrokken partijen dienen samen terug te komen in het Programma Arbeidsmarktontwikkeling als integraal arbeidsmarktbeleid van de gemeente. Echter komt het beleid niet tot uitvoering, omdat volgens SoZaWe en JOS een leidend persoon met doorzettingsmacht ontbreekt die het beleid tot uitvoering kan brengen. De diensten functioneren als aparte organisaties, terwijl ze door samen te werken meer kunnen bereiken. Tevens houden de betrokken diensten zich niet aan de onderling gemaakte afspraken. De sturing rondom het arbeidsmarktbeleid binnen de gemeente Rotterdam ontbreekt. Zoals hierboven besproken beproeven de diensten binnen de gemeente Rotterdam in hun beleidsaanpak meerdere (combinaties) van oplossingsstrategieën. Hierdoor komt het voor dat de diensten binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen benaderen met hetzelfde doel en dezelfde vraag. Deze slechte afstemming tussen deze diensten zorgt voor onnodige frustratie binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Het functioneren van het netwerk is afhankelijk van welke strategie en welk beleid de gemeente voert. Daarnaast is deze interne afstemming van de gemeente zeer belangrijk om het aanbod in Rotterdam te verbeteren. Hiervoor is het van belang dat de gemeente Rotterdam met verschillende partijen samenwerkt en deze samenwerking binnen het netwerk moet goed gestructureerd verlopen.

### **6.3 Analyse arbeidsvraag en arbeidsaanbod in Rotterdam**

In deze paragraaf worden de vraag en het aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt per sector vergeleken om de verschillen en de overeenkomsten tussen de sectoren in kaart te brengen. Allereerst wordt in paragraaf 6.3.1 de arbeidsvraag binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg geanalyseerd. Vervolgens wordt het arbeidsaanbod binnen deze twee sectoren in paragraaf 6.3.2 behandeld.

#### **6.3.1 Analyse arbeidsvraag in Rotterdam**

De arbeidsvraag binnen een stad is afhankelijk van de economische situatie en de werkgelegenheid in een stad. Door de economische crisis was het banenverlies in 2009, in absolute aantallen, het grootst in de sector industrie. De crisis heeft ook groot effect gehad op de werkgelegenheid in de bouwnijverheid, de transportsector en de groothandel (OBR, 2011b: 9). Over de periode 2011 – 2015 wordt voor de stad Rotterdam een werkgelegenheidsgroei van 1,1% gemiddeld per jaar verwacht en in de regio 1%. Uitgezonderd in de sectoren industrie, de overheid, bouwnijverheid en de financiële dienstverlening wordt in de overige sectoren groei verwacht (OBR, 2011b: 11). De zorgsector zal volgens deze cijfers ook in de komende vier jaar de banenmotor van stad en regio zijn. Volgens deze cijfers wordt de helft van de totaal verwachte banengroei in de stad gerealiseerd in de zorg (2.000 banen gemiddeld per jaar) (Ibidem). De verwachting in 2011 is dat er 3.900 banen in Rotterdam bij komen (Ibidem). Uit een recent onderzoek van ECORYS blijkt dat de bedrijven binnen de sector Haven en Industrieel Complex verwachten dat behoefte aan personeel zich na een periode van krimp zal gaan herstellen (ECORYS, 2011: 7). Volgens ECORYS bestaat in totaal tot 2012 een jaarlijkse personeelsbehoefte bij bedrijven in het Mainportgebied van bijna 2.250 nieuwe werknemers in technische en havenlogistieke functies (Ibidem). Van de totale personeelsbehoefte komt ongeveer de helft voort uit het cluster industrie en de andere helft uit het cluster haven. Deze cijfers laten daarentegen zien dat de sector Haven en Industrieel Complex ook een banenmotor van de stad is. Van de nieuwe werknemers zal ongeveer 20 procent een hbo-opleiding moeten hebben en ongeveer 80 procent een mbo-diploma. Wanneer de uitkomsten van deze twee verschillende onderzoeken van OBR en ECORYS serieus genomen worden, dan komen er binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg per jaar per sector ongeveer 2.000 á 2.250 banen bij. Dit betekent dat de beide sectoren in de komende jaren groei verwachten en de vraag naar arbeid groeit.

### 6.3.2 Analyse arbeidsaanbod in Rotterdam

Nu de arbeidsvraag binnen de twee sectoren duidelijk is geworden, is het van belang om stil te staan bij het arbeidsaanbod binnen Rotterdam. In het conceptueel model van dit onderzoek is te herleiden dat het arbeidsaanbod afhankelijk is van verschillende variabelen. Het arbeidsaanbod bestaat uit afgestudeerden, werklozen en personen die transities binnen betaald arbeid plegen (werkzoekenden). Ook de arbeidsvraag kan een effect op het arbeidsaanbod hebben, omdat werkgelegenheid binnen een bepaalde sector ertoe kan leiden dat veel leerlingen voor een dergelijke sector opgeleid willen worden. In dit onderzoek zijn het aantal afgestudeerden en werklozen afhankelijk van de successen van de onderwijsinstellingen en het keuzegedrag van de studenten. Het arbeidsaanbod wordt in deze paragraaf verder geanalyseerd (zie conceptueel model, figuur 2.2). Binnen de beide sectoren dreigt een tekort aan afgestudeerde studenten die de nieuwe banen binnen deze sectoren kunnen invullen. Om de verwachte problemen in de sector Medisch en Zorg voor te zijn, heeft Calibris het verwachte aantal studenten in de komende vier jaar onderzocht. Volgens Calibris lopen de tekorten op als de sector niet ingrijpt en ontstaat vooral voor de Verpleegkundige 4 en Verzorgende 3 een probleem (Calibris, 2011: 5-7). Uit het onderzoek van ECORYS blijkt dat het tekort aan schoolverlaters binnen de sector Haven en Industrieel Complex ook groot is. In de prognoses van bedrijven zou ongeveer 44 procent van de totale personeelsbehoefte ingevuld kunnen worden door gediplomeerde schoolverlaters (ECORYS, 2011: 7). Dat er een tekort is aan afgestudeerde studenten kan te maken hebben met hoe succesvol een onderwijsinstelling is en met het studiekeuzegedrag van de studenten. Jaarlijks verlaten in Rotterdam 2.500 jongeren zonder diploma het onderwijs (JOS, 2011c: 6). In de hele regio zijn dit ongeveer 4.300 leerlingen. Rotterdam en de regio dragen jaarlijks respectievelijk 6 procent en ruim 10 procent bij aan de landelijke aantallen voortijdig schoolverlaters (VSV) (Ibidem). Albeda College en Zadkine kennen beiden een te hoog VSV-percentage van respectievelijk 11,4 procent en 10,8 procent in het jaar 2009-2010. Uit de empirie blijkt dat schooluitval bij de hogescholen ook hoog is. Het keuzegedrag van leerlingen kan ook leiden tot schooluitval, evenals een studiekeuze die niet matcht met de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg. De gemeente Rotterdam en de onderwijsinstellingen hebben aangegeven dat zij de studiekeuze van de leerlingen proberen te beïnvloeden door sturend te luisteren en studieadviseurs inzetten om leerlingen te informeren. Ondanks deze pogingen is de werving van de leerlingen voor de onderwijsinstellingen in dit proces veel belangrijker dan de keuze die leerlingen maken. De voorlichtingen vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zijn voornamelijk gericht op leerlingen en minder op de ouders van de leerlingen. Ajzen (1988) stelt in het model van gepland gedrag dat drie verschillende zaken invloed uitoefenen op het gedrag van een persoon: de attitude, de invloed van anderen en de waargenomen gedragscontrole. De invloed van anderen betreft de invloed van ouders, vrienden/klasgenoten, leraren en decanen, partner, studenten en alumni. Deze groep wordt volgens Foppen (1982) het meest geraadpleegd door leerlingen om de keuze van de studie te bepalen. De voorlichtingen vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zijn voornamelijk gericht op leerlingen en minder op de groep die veel invloed hebben in het keuzegedrag van de leerlingen. Wanneer de transities vanuit de scholing naar betaalde arbeid niet voldoen aan de vraag, kan het aanbod uit andere transities binnen de arbeidsmarkt komen. Zo is de transitie van werkloosheid naar betaalde arbeid een belangrijk thema binnen de gemeente Rotterdam. De gemeente Rotterdam streeft ernaar om de werklozen in Rotterdam de tekorten op de arbeidsmarkt in te laten vullen. Maar uit recente onderzoeken blijkt, zoals eerder aangegeven, dat de tekorten aan personeel binnen de beide sectoren voornamelijk op niveau 4 en 5 zijn. De werklozen in Rotterdam zijn over het algemeen laag opgeleid en kunnen daarom deze tekorten niet invullen. Daarom is de transitie van *betaalde arbeid* naar *betaalde arbeid* een mogelijk interessante oplossing om de tekorten op de arbeidsmarkt aan te pakken. Binnen deze laatste transitie op de arbeidsmarkt worden *zij-instroom* projecten steeds populairder. Een probleem binnen deze transitie is dat tijdens economisch barre tijden weinig mensen van baan willen wisselen.

## 6.4 Afsluiting

In dit hoofdstuk zijn de netwerken rondom werk, inkomen en scholing in Rotterdam geanalyseerd. In dit onderzoek is gekozen om een vergelijking te maken tussen de samenwerking binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg. In paragraaf 6.1 zijn deze netwerken aan de hand van de *actor, game* en *netwerk analyse* van Koppenjan en Klijn geanalyseerd. Middels de *actorenanalyse* zijn de betrokken actoren geïdentificeerd. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR de belangrijkste actoren. Bij de sector Medisch en Zorg zijn SRZ, ConForte en het Platform Zorg de belangrijke actoren. Een groot verschil tussen deze twee sectoren is dat binnen de sector Haven en Industrieel Complex de gemeente Rotterdam niet direct betrokken is, terwijl bij de sector Medisch en Zorg de gemeente Rotterdam binnen het Platform Zorg wel deelneemt in het besluitvormingsproces van het arbeidsmarktbeleid van de betreffende sector. De betrokken actoren binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn tevreden over de samenwerking met de gemeente Rotterdam. Binnen de sector Haven en Industrieel Complex is KMR de verantwoordelijke actor om de samenwerking binnen het netwerk te coördineren en te faciliteren. De betrokken actoren (onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam) hebben aangegeven dat KMR weinig draagvlak heeft. Hierdoor kan geconcludeerd worden dat KMR niet functioneert zoals het behoort te functioneren. De betrokken actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex (Deltalinqs en het Havenbedrijf Rotterdam) vinden de samenwerking met de gemeente Rotterdam lastig, omdat de gemeente volgens deze actoren de interne zaken niet in orde heeft. De betrokken actoren binnen het netwerk hebben allemaal hun eigen percepties van het probleem. Een belangrijke overeenkomst in perceptie is dat alle betrokken actoren een mismatch op de arbeidsmarkt erkennen. De tweede belangrijke overeenkomst is dat alle betrokken actoren hebben aangegeven dat de problemen op de arbeidsmarkt opgelost kunnen worden wanneer iedereen met elkaar blijft samenwerken.

Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing is sprake van wederzijdse afhankelijkheid onder de betrokken actoren, omdat de middelen onder de actoren verdeeld zijn. Aan de hand van een *game analyse* zijn eerst de arena's waar actoren besluiten nemen geïdentificeerd. Vervolgens zijn de stagnaties gedurende het spel geanalyseerd. Volgens de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex worden belangrijke beslissingen binnen het netwerk door de bedrijven genomen. Het is volgens deze stakeholders beter wanneer belangrijke beslissingen binnen het platform worden genomen, dus in KMR-verband. Dit gebeurt nog te weinig binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex. Binnen de sector Medisch en Zorg werken de belangrijkste actoren binnen het Platform Zorg samen. De kerngroep binnen het Platform Zorg – SRZ, ConForte, OBR, UWV WERKbedrijf, Albeda College en Calibris – hebben in juni een convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. Binnen de beide sectoren is geen sprake van een duidelijke stagnaties in het spel, maar de actoren hebben wel irritaties en aanleidingen tot impasses uitgesproken. Een belangrijk verschil in hoe het netwerk binnen de sector Medisch en Zorg hiermee omgaat vergeleken met de sector Haven en Industrieel Complex, is dat binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg dergelijke problemen binnen het Platform Zorg worden gesproken in het kernteam. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg functioneert het Platform Zorg als een onafhankelijke locatie waar problemen uitgesproken kunnen worden, omdat werkgevers, de gemeente en onderwijsinstellingen aan het gesprek deelnemen. Een dergelijk onafhankelijk platform binnen de sector Haven en Industrieel Complex bestaat niet. KMR heeft volgens de respondenten te weinig draagvlak vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente, omdat KMR teveel aan de kant van de werkgevers zit.

Met behulp van de netwerkanalyse zijn de interactiepatronen, de regels die binnen het netwerk gelden en de strategieën die de actoren binnen het netwerk hanteren geanalyseerd. Binnen het netwerk van de beide sectoren hebben de belangrijkste actoren interactie met onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam. Binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing komen voornamelijk informele regels in de vorm van arenaregels en interactieregels voor. Het verschil tussen de beide sectoren is de manier waarop zij omgaan met interactieregels. Binnen het netwerk van de sector



Medisch en Zorg is de interactie aan de hand van interactieregels veel beter vormgegeven, waardoor minder actoren bij het besluitvormingsproces betrokken zijn. De betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing werken allemaal vanuit een coöperatieve strategie met elkaar samen. De gemeente Rotterdam hanteert binnen het netwerk duidelijk meer de *'facilitating'* strategie. Wanneer de samenwerking minder goed verloopt, kiezen sommige actoren voor de *'avoidance'* en *'go-alone'* strategie.

In paragraaf 6.2 zijn de arbeidsmarktstrategieën van de gemeente Rotterdam geanalyseerd. De verschillende diensten binnen de gemeente Rotterdam hanteren verschillende arbeidsmarktstrategieën. Dit is niet heel verrassend, echter ontbreekt er binnen het netwerk van de gemeente een leidend persoon die het beleid tot uitvoering kan brengen. Tevens houden de betrokken diensten zich niet aan de afspraken die zij onderling maken. De coördinatie omtrent het arbeidsmarktbeleid binnen de gemeente Rotterdam ontbreekt. De diensten functioneren als aparte organisaties, terwijl ze door samen te werken meer kunnen bereiken. De mismatch binnen de beide sectoren is kwalitatief en kwantitatief van aard. Hiermee wordt bedoeld dat het aanbod van afgestudeerde studenten lager is dan de vraag van de bedrijven. Daarnaast hebben de afgestudeerde studenten een lager opleidingsniveau dan dat er gevraagd wordt. Het lage aanbod is tevens een oorzaak van het te hoge VSV-percentages bij de Rotterdamse onderwijsinstellingen. Hiermee staat het succes van de Rotterdamse onderwijsinstellingen ter discussie. De onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam doen te weinig om het keuzegedrag van de leerlingen te beïnvloeden. De voorlichtingscampagnes zijn voornamelijk gericht op leerlingen, terwijl uit de theorie blijkt dat juist de ouders, familie en vrienden van leerlingen het keuzegedrag voor een studie het meest beïnvloeden.

# 7. Conclusies

*In dit onderzoek is getracht een duidelijk beeld te scheppen van de samenwerkingen binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam. In dit hoofdstuk wordt op basis van de analyses in het voorgaande hoofdstuk de onderzoeksvraag beantwoord. Eerst worden in paragraaf 7.1 de deelvragen beantwoord om vervolgens in paragraaf 7.2 de hoofdvraag van dit onderzoek te kunnen beantwoorden.*

## 7.1 Beantwoording van de deelvragen

In het inleidende hoofdstuk worden vier deelvragen onderscheiden, welke hierna zullen worden beantwoord.

### 1. Hoe ziet de vraag en het aanbod op de Rotterdamse arbeidsmarkt eruit?

In hoofdstuk 4 en 5 is uitgebreid beschreven hoe de Rotterdamse arbeidsmarkt er op dit moment voor staat. De arbeidsvraag is afhankelijk van de werkgelegenheid en de economische positie van een stad. De Rotterdamse arbeidsmarkt was door de economische crisis in 2009 zwaar getroffen, met het grootste banenverlies in absolute aantallen binnen de sector industrie. De crisis heeft ook groot effect gehad op de werkgelegenheid in de bouwnijverheid, de transportsector en de groothandel (OBR, 2011b: 9). Over de periode 2011 – 2015 wordt voor de stad Rotterdam een werkgelegenheids groei van 1,1 procent gemiddeld per jaar verwacht en in de regio 1 procent (OBR, 2011b: 11). Uit het onderzoek van OBR blijkt dat de sector Medisch en Zorg de komende vier jaar de banenmotor van stad en regio zal zijn (Ibidem). Volgens deze cijfers wordt de helft van de totaal verwachte banengroei in de stad gerealiseerd in de sector Medisch en Zorg (2.000 banen gemiddeld per jaar) (Ibidem). Uit een onderzoek van ECORYS (in opdracht van Deltalinqs, het Havenbedrijf en KMR) komt naar voren dat binnen de sector Haven en Industrieel Complex verwacht wordt dat de behoefte aan personeel zich na een periode van krimp zal gaan herstellen (ECORYS, 2011: 7). Volgens ECORYS bestaat in totaal tot 2012 een jaarlijkse personeelsbehoefte bij bedrijven in het Mainportgebied van bijna 2.250 nieuwe werknemers in technische en havenlogistieke functies (Ibidem). De beide sectoren kampen met een aanbod tekort. Binnen de beide sectoren dreigt een tekort te zijn aan afgestudeerde studenten die de nieuwe banen in deze sectoren kunnen invullen. Volgens Calibris lopen de tekorten op als de sector Medisch en Zorg niet ingrijpt en ontstaan vooral voor de Verpleegkundige 4 en Verzorgende 3 een probleem (Calibris, 2011: 5-7). Uit het onderzoek van ECORYS blijkt dat het tekort aan schoolverlaters binnen de sector Haven en Industrieel Complex ook groot is. In de prognoses van bedrijven zou ongeveer 44 procent van de totale personeelsbehoefte ingevuld kunnen worden door gediplomeerde schoolverlaters (ECORYS, 2011: 7). Geconcludeerd kan worden dat de Rotterdamse arbeidsmarkt niet in balans is; er is met andere woorden sprake van een mismatch.

### 2. Heeft de gemeente Rotterdam een arbeidsmarktbeleid en hoe is dit binnen de gemeente georganiseerd?

Het arbeidsmarktbeleid en de arbeidsmarktstrategieën van de gemeente Rotterdam zijn in hoofdstuk 4 behandeld. Met het *Programma Arbeidsmarktontwikkeling* heeft de gemeente Rotterdam een integraal beleid voor de Rotterdamse arbeidsmarkt. Het programma is een oproep aan het bedrijfsleven en aan onderwijsinstellingen om samen met de gemeente de Rotterdamse arbeidsmarkt toekomstbestendig te ontwikkelen (OBR, 2011a: 6). De diensten OBR, SoZaWe en JOS zijn bij het programma betrokken. Voor de uitvoering en voornamelijk coördinatie van het programma is OBR verantwoordelijk. Het Programma Arbeidsmarktontwikkeling kent de volgende ambities (OBR, 2011a: 4):

- Verhogen van het opleidingsniveau van de beroepsbevolking;
- Vergroten van de arbeidsparticipatie;
- Bevorderen van de doorstroming op de arbeidsmarkt;
- Optimaliseren van de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt.

De opgave voor OBR is om de ondernemers, het onderwijs en het aanbod van personeel met elkaar te verbinden. Om dit voor elkaar te krijgen dient OBR ervoor te zorgen dat de interne samenwerking binnen de gemeente Rotterdam beter verloopt. De betrokken diensten hebben allemaal eigen doelen en belangen met betrekking tot het arbeidsmarktbeleid. De samenwerking tussen deze diensten verloopt moeizaam. De diensten SoZaWe en JOS vinden dat een partij of persoon binnen de gemeente Rotterdam ontbreekt die met mandaat sturing kan geven. Daarom kan geconcludeerd worden dat de diensten binnen de gemeente Rotterdam nog niet overtuigd zijn van een daadwerkelijke integrale aanpak van de arbeidsmarktproblematiek. De slechte afstemming binnen de gemeente Rotterdam is ook door de werkgevers binnen de sector Haven en Industrieel Complex opgevallen. Om het aanbod in Rotterdam te vergroten, is een goede samenwerking met de onderwijsinstellingen en werkgevers nodig. De gemeentelijke diensten beproeven in hun beleidsaanpak meerdere (combinaties) van oplossingsstrategieën. Dit kan als gevolg hebben dat de diensten binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen benaderen met hetzelfde doel en dezelfde vraag. Deze slechte afstemming tussen de diensten zorgt voor onnodige frustratie binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing, wat tot stagnatie in de samenwerking kan leiden.

### **3. Hoe zien de netwerken van werk, inkomen en scholing binnen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg in Rotterdam eruit?**

Het Rotterdamse netwerk van werk, inkomen en scholing is in figuur 4.3 afgebeeld. Deze afbeelding laat zien hoe complex het Rotterdamse netwerk van werk, inkomen en scholing is. De gemeente Rotterdam neemt deel aan het netwerk vanuit verschillende betrokken diensten. De onderwijsinstellingen zijn ook vertegenwoordigd binnen het netwerk. Het netwerk van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg is geanalyseerd en met elkaar vergeleken door gebruik te maken van de netwerkanalyse van Koppenjan en Klijn. In hoofdstuk 5 is het netwerk van de beide sectoren uitgebreid behandeld.

Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex zijn de belangrijke actoren (stakeholders) het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR. Het Havenbedrijf is de beheerder, exploitant en ontwikkelaar van het bestaand havengebied, nieuwe haventerreinen (Maasvlakte 2), openbaar infrastructuur en in de afwikkeling van scheepvaart (Havenbedrijf Rotterdam, 2011). Het Havenbedrijf Rotterdam is een zelfstandig opererend bedrijf met twee aandeelhouders, de gemeente Rotterdam en de Nederlandse Staat, opgericht om de haven van Rotterdam te ontwikkelen (Ibidem). Deltalinqs behartigt de gezamenlijke belangen van de logistieke en industriële bedrijven in het Rotterdamse haven- en industriegebied. KMR is een platform voor de drie O's – ondernemers, onderwijs en overheid – voor het thema arbeidsmarkt van de Mainport en Industrie in de regio Rijnmond en Drechtsteden.

Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn de stichting Samenwerkende Rijnmond Ziekenhuizen (SRZ), ConForte en het Platform Zorg belangrijke actoren. De stichting SRZ is een samenwerkingsverband tussen de elf ziekenhuizen in de regio Rijnmond met als doel de kwaliteit en veiligheid van de gezondheidszorg in de regio Rijnmond te bevorderen (SRZ, 2011). ConForte is de brancheorganisatie van zorgondernemers op het terrein van verpleging, verzorging en thuiszorg in de regio Rotterdam. Het Platform Zorg is een initiatief van de gemeente Rotterdam (OBR) om alle betrokken actoren omtrent de arbeidsmarkt van de sector Medisch en Zorg bij elkaar te krijgen. De onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zijn ook binnen het netwerk betrokken. De onderwijsinstellingen werken onderling ook samen en zijn binnen het netwerk als zelfstandige actoren betrokken. Vanuit de gemeente Rotterdam is OBR verantwoordelijk voor de uitvoering van

het Programma Arbeidsmarktontwikkeling, en bij de uitvoering van dit programma werken de verschillende diensten met elkaar samen.

#### **4. In hoeverre werken de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing met elkaar samen om de mismatch van vraag en aanbod op te vangen?**

Dat er een mismatch op de Rotterdamse arbeidsmarkt is, is binnen de beide sectoren bekend. De onderlinge samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing verschilt per sector. Zoals al eerder genoemd, zijn het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR de belangrijke actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex. Deze drie actoren hebben een gemeenschappelijke probleemperceptie en werken goed met elkaar samen. De stakeholders binnen de haven hanteren allemaal de coöperatieve strategie binnen het netwerk. De reden hiervoor is dat deze stakeholders begrijpen dat de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam van belang is om de problemen op de arbeidsmarkt aan te pakken. Het Havenbedrijf Rotterdam en Deltalinqs vinden dat KMR het platform moet zijn waar de 3 O's bij elkaar komen en daarom moeten besluiten in verband met de problematiek op de arbeidsmarkt in KMR-verband afgesloten worden. In de praktijk gebeurt dit nog te weinig. KMR heeft volgens de respondenten te weinig draagvlak vanuit de onderwijsinstellingen en de gemeente, omdat KMR de belangen van de werkgevers meer behartigt dan die van de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam. Hierdoor is de onzekerheid binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex groot. Zoals in hoofdstuk 5 is behandeld, vinden de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex de samenwerking met de gemeente Rotterdam lastig, omdat vanuit de gemeente drie verschillende wethouders en diensten zich bemoeien met havengerelateerde zaken. Volgens de stakeholders van de sector Haven en Industrieel Complex zijn de onderwijsinstellingen te traag in de uitvoering van de gemaakte afspraken. De afspraken die met het CvB van Albeda College en Zadkine worden gemaakt, worden in de praktijk door de managers niet uitgevoerd. De stakeholders willen uiteindelijk door de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing het arbeidsaanbod binnen de sector Haven en Industrieel Complex vergroten. Hiervoor zijn verschillende campagnes van start gegaan om het imago van de haven te verbeteren, zodat meer jongeren in het mbo en hbo voor de opleidingen kiezen die leiden naar een baan in deze sector. RDM Campus is een voorbeeld van samenwerking binnen de sector Haven en Industrieel Complex tussen Albeda College, Hogeschool Rotterdam en het Havenbedrijf Rotterdam. Binnen RDM-campus werken onderwijsinstellingen en bedrijven samen aan duurzame en innovatieve oplossingen op het gebied van bouwen, mobiliteit en energie.

De kerngroep (*SRZ, OBR, UWV Werkbedrijf, ConForte, Albeda College en Calibris*) binnen het Platform Zorg hebben in juni 2011 een Convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. Het Platform Zorg is de strategische en structurele motor van de samenwerking tussen ziekenhuizen, zorginstellingen, onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam met als doel: het oplossen van de personele tekorten in de sector Medisch en Zorg in Rotterdam; het bieden van werk en loopbaanperspectief voor de bewoners van Rotterdam; en het realiseren van hoogwaardig, vraaggestuurd zorgonderwijs (Gemeente Rotterdam, 2011: 1). De onderlinge samenwerking tussen de gemeente Rotterdam, werkgevers binnen de sector Medisch en Zorg en de onderwijsinstellingen verloopt goed. De betrokken actoren binnen de sector Medisch en Zorg vinden de samenwerking met de gemeente Rotterdam prettig, omdat de gemeente vraaggericht te werk gaat. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg functioneert het Platform Zorg als een onafhankelijke locatie waar problemen uitgesproken kunnen worden. Dit heeft te maken met het feit dat werkgevers, de gemeente en onderwijsinstellingen met elkaar in gesprek blijven. Het verschil met de sector Haven en Industrieel Complex is dat daar een dergelijke onafhankelijk platform niet bestaat. KMR functioneert volgens de respondenten niet als een onafhankelijk platform. Binnen de sector Medisch en Zorg is een imagocampagne van start gegaan om ervoor te zorgen dat meer jongeren in Rotterdam in de sector Medisch en Zorg gaan werken en leren. SRZ en Calibris werken samen met het ontwikkelen van een *BeroepenCarrousel*, om zo meer jongeren een verantwoorde keuze voor de zorg te laten maken (Gemeente Rotterdam, 2011: 5).

Geconcludeerd kan worden dat binnen de beide sectoren van het netwerk van werk, inkomen en scholing samengewerkt wordt om de mismatch op de arbeidsmarkt op te vangen. Binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex werken de betrokken partijen minder met de gemeente Rotterdam samen. Hierdoor kan binnen het netwerk niet gebruik gemaakt worden van de legitimiteit waarover de gemeente Rotterdam beschikt.

## **7.2 Beantwoording van de hoofdvraag**

In deze paragraaf wordt de hoofdvraag van dit onderzoek beantwoord. De centrale vraagstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

***Wat zijn de verschillen en overeenkomsten in de samenwerking binnen de netwerken van werk, inkomen en scholing tussen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg, als het gaat om het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt en wat is het effect hiervan?***

Het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam is zeer complex, omdat verschillende actoren met verschillende belangen en probleempercepties binnen het netwerk met elkaar moeten samenwerken. In de beide sectoren wordt binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing samengewerkt om de mismatch op de arbeidsmarkt op te vangen. In het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex is aangegeven dat de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam zeer belangrijk is. Deze samenwerking verloopt echter niet zo soepel, omdat de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam het gevoel hebben dat ze binnen het netwerk niet worden betrokken. Dit komt voornamelijk doordat het platform, wat door KMR gecreëerd is, zich meer op het bedrijfsleven richt en minder op de onderwijsinstellingen. De verschillen in bijvoorbeeld probleempercepties worden binnen de sector Haven en Industrieel Complex niet door KMR opgelost, omdat KMR volgens de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam niet als een onafhankelijke platform functioneert. Hierdoor worden belangrijke beslissingen binnen de sector Haven en Industrieel Complex nog te weinig gezamenlijk (in KMR-verband) genomen. Binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg worden belangrijke beslissingen wel gezamenlijk genomen. De belangrijke actoren binnen de sector Medisch en Zorg werken binnen het Platform Zorg samen. De kerngroep – SRZ, ConForte, OBR, UWV WERKbedrijf, Albeda College en Calibris – binnen het Platform Zorg hebben in juni een convenant getekend om de samenwerking te bevorderen. De betrokken actoren binnen het netwerk van de sector Medisch en Zorg zijn tevreden over de samenwerking met de gemeente Rotterdam. De reden hiervoor is dat de gemeente Rotterdam vraaggericht en faciliterend te werk gaat. Daarnaast functioneert de gemeente Rotterdam binnen het Platform Zorg als een onafhankelijke partij. Verschillen in percepties worden binnen het Platform Zorg besproken en hierdoor worden onzekerheden weggenomen. Het effect van de samenwerking om de mismatch op de arbeidsmarkt op te vangen verschilt per sector. Zo bestaan in de sector Haven en Industrieel Complex verschillende samenwerkingsverbanden tussen het bedrijfsleven en onderwijsinstellingen. Dit geldt ook voor de sector Medisch en Zorg, alleen met het verschil dat binnen deze laatstgenoemde sector de samenwerking aan de hand van het convenant “Platform Zorg Rotterdam-Rijnmond” structureel wordt. Het Platform Zorg richt zich op het ontwikkelen van gezamenlijke nieuwe initiatieven, het verbinden van bestaande initiatieven en het versnellen van het oplossen van de problematiek. Geconcludeerd kan worden dat het regisseren van de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing bij het opvangen van de mismatch op de arbeidsmarkt zeer complex is. De sector Medisch en Zorg is in een verder stadium om het netwerk binnen deze sector beter te laten functioneren. Het netwerk binnen de sector Haven en Industrieel Complex functioneert vergeleken met het netwerk van de sector Medisch en Zorg nog niet optimaal.

# 8. Discussie en aanbevelingen

*De arbeidsmarkt is een lastig onderzoeksobject. Wat vandaag bekeken wordt, kan morgen weer veranderd zijn door wet- en regelgeving of gebeurtenissen op de arbeidsmarkt zelf. In dit hoofdstuk wordt een reflectie op de bevindingen en de methoden van dit onderzoek gegeven (paragraaf 8.1). Deze discussie resulteert in verschillende aanbevelingen voor dit onderzoek.*

## 8.1 Reflectie onderzoek en aanbevelingen

In dit onderzoek zijn de empirische resultaten aan de hand van kwalitatieve onderzoeksmethoden (interview en deskresearch) verworven. Dit onderzoek geeft een beeld van het functioneren van het netwerk van werk, inkomen en scholing en welke actoren binnen het netwerk centraal staan. Bij het analyseren van een dergelijk complex netwerk is het van belang om verschillende actoren vanuit verschillende instituties te interviewen om vervolgens de percepties van deze betrokken actoren te analyseren. Zeer belangrijk in dit onderzoek was de toegankelijkheid van het netwerk van werk, inkomen en scholing. In dit onderzoek zijn dan ook de voornaamste actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam geïnterviewd. De vergelijking tussen de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg laat zien dat de sectoren een verschillende aanpak van de problematiek hebben, waardoor het netwerk van de sectoren verschillend functioneren. Vast staat dat de arbeidsmarkt een lastig onderzoeksobject is. Dit onderzoek is uitgevoerd in een periode waarin veel bezuinigingen vanuit de Rijksoverheid zijn ingevoerd, waardoor de budgetten van de gemeenten zijn gekrompen. Deze bezuinigingen hebben ervoor gezorgd dat gemeenten minder geld te besteden hebben. Hierdoor is een belangrijk middel van de gemeente weggevallen, wat heeft geresulteerd in een verandering in de positie van de gemeente binnen het netwerk. Dit onderzoek geeft daarom een realistisch beeld van het huidige netwerk van werk, inkomen en scholing. De uitkomsten van dit onderzoek waren wellicht anders als dit onderzoek voor de economische crisis van het jaar 2009 was uitgevoerd. Daarom is het tijdstip van een onderzoek zeer belangrijk voor de uiteindelijke resultaten.

Op basis van dit onderzoek naar de samenwerking binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing in Rotterdam zijn een aantal aanbevelingen geformuleerd.

### **Aanbeveling gemeente Rotterdam**

In dit onderzoek is de samenwerking tussen de diensten van de gemeente Rotterdam geanalyseerd. In hoofdstuk 4 wordt duidelijk hoe deze verschillende diensten binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing opereren om de mismatch op de arbeidsmarkt aan te pakken. Uit dit onderzoek is gebleken dat de gemeente Rotterdam de interne organisatie niet op orde heeft. Binnen de gemeente Rotterdam zijn verschillende diensten actief om het arbeidsmarktbeleid tot uitvoering te brengen. Het Programma Arbeidsmarktontwikkeling wordt binnen de gemeente Rotterdam gezien als een integraal beleid voor de aanpak van de problematiek op de arbeidsmarkt. Echter komt dit beleid in de praktijk nauwelijks tot uitvoering. Deze diensten werken niet optimaal met elkaar samen en een leidend persoon met mandaat ontbreekt.

1. Een belangrijke aanbeveling is dat de gemeente Rotterdam een kerngroep met mandaat ontwikkelt die de Rotterdamse arbeidsmarkt goed kent, zodat deze kerngroep arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken kan oppakken. Een kernteam met mandaat kan binnen de gemeente sturing geven om het arbeidsmarktbeleid tot uitvoering te brengen.
2. Een tweede aanbeveling voor de gemeente Rotterdam heeft te maken met effectiviteit en efficiëntie van de samenwerking binnen de gemeente. Vanuit de gemeente werken

verschillende diensten samen met onderwijsinstellingen en werkgevers. Uit de interviews met de werkgevers komt naar voren dat zij vanuit de gemeente Rotterdam door deze verschillende diensten met verschillende of overeenkomstige vragen geconfronteerd worden. De werkgeversbenadering van de gemeente Rotterdam is in het praktijk niet efficiënt. De gemeente Rotterdam dient daarom de werkgeversbenadering bij arbeidsmarktgerelateerde vraagstukken beter vorm te geven. Binnen de gemeente dienen de betrokken partijen afspraken met elkaar te maken over wie de werkgevers benaderd met welke vraag.

3. In hoofdstuk 5 is de samenwerking binnen het netwerk van de sectoren Haven en Industrieel Complex en Medisch en Zorg onderzocht. Uit dit hoofdstuk komt naar voren dat de stakeholders binnen de sector Haven en Industrieel Complex (Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en KMR) kritisch zijn over het optreden van de gemeente Rotterdam binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Ondanks dat deze stakeholders hebben aangegeven dat de samenwerking met de gemeente Rotterdam belangrijk wordt bevonden, wordt de indruk gewekt dat een partnership met de gemeente Rotterdam een bedreiging kan zijn. Dit blijkt uit de kritische toon van de stakeholders tegenover de gemeente Rotterdam. Daarom wordt aanbevolen om duidelijk richting deze sector te communiceren over de rol en de doelstellingen van de gemeente binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing. Deze communicatie is richting de sector Medisch en Zorg duidelijk verlopen, waardoor de betrokken actoren binnen het netwerk van de betreffende sector de samenwerking met de gemeente Rotterdam waarderen en tevens begrijpen wat de rol van de gemeente binnen het netwerk is.
4. De communicatie omtrent de arbeidsmarkt gaat vanaf het bestuur van de gemeente Rotterdam al fout. Duidelijke communicatie betekent echter niet dat drie verschillende wethouders de werkgevers omtrent het arbeidsmarktbeleid benaderen. Verschillende wethouders met verschillende verhalen kan onzekerheid binnen het netwerk creëren. Daarom dienen de wethouders binnen de gemeente Rotterdam onderling afspraken te maken over de communicatie en interactie met de werkgevers. Dit bevordert de professionaliteit van de gemeente richting de werkgevers en neemt eventuele strategische onzekerheden binnen het netwerk weg.

### **Aanbevelingen sector Haven en Industrieel Complex**

Binnen de sector Haven en Industrieel Complex staat het bedrijfsleven centraal. Dit is begrijpelijk, omdat het bedrijfsleven de motor is van de economie. De stakeholders vinden de samenwerking met de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam belangrijk. De samenwerking dient volgens deze stakeholders vanuit KMR gefaciliteerd en gecoördineerd te worden. Echter verloopt de samenwerking vanuit KMR zeer stroef richting de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam. Dit heeft enigszins te maken met het feit dat de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam van mening zijn dat KMR meer de belangen van de werkgevers behartigt dan die van de van de onderwijsinstellingen.

5. Om deze samenwerking binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex te verbeteren, wordt aanbevolen om vanuit de betreffende sector een meer open houding aan te nemen richting de onderwijsinstellingen en de gemeente Rotterdam en op deze manier het netwerk gezamenlijk vorm te geven. Dit kan de onzekerheden bij de onderwijsinstellingen wegnemen, waardoor de samenwerking beter zal gaan verlopen. Bij een beter functioneren van het netwerk kunnen in de toekomst meer gezamenlijke beslissingen rondom het arbeidsmarktbeleid worden genomen.
6. Een vervolgaanbeveling op dit punt is om binnen het netwerk van de sector Haven en Industrieel Complex belangrijke afspraken in een convenant vast te leggen. In dit convenant kunnen de rollen en doelstellingen van de betrokken actoren binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing duidelijk worden vastgelegd. Dit convenant kan tot standkomen door een initiatief van de actoren binnen de sector Haven en Industrieel Complex.

### **Aanbevelingen sector Medisch en Zorg**

Uit het empirisch onderzoek binnen de sector Medisch en Zorg (hoofdstuk 5) blijkt dat de werkgevers enige twijfels hebben over de statistische onderzoeken ten aanzien van de mismatch op de arbeidsmarkt. Volgens de betrokken actoren binnen het netwerk zijn sommige cijfers die door Calibris en de gemeente Rotterdam gepresenteerd worden onbruikbaar, omdat deze verouderd zijn. Volgens UWV WERKbedrijf hebben zij prognoses die de tekorten op de arbeidsmarkt laten zien, maar wanneer zij met bestuurders spreken, worden de cijfers niet herkend.

7. In het kader van dit probleem wordt aan de onderzoekers van arbeidsmarktstatistieken (Calibris, gemeente Rotterdam en UWV WERKbedrijf) aanbevolen om de mismatch op de arbeidsmarkt beter te rapporteren. Op dit moment doen deze drie actoren individueel onderzoek naar de mismatch. Een samenwerking tussen deze actoren kan ervoor zorgen dat de mismatch op de arbeidsmarkt duidelijk uit verschillende perspectieven (bijvoorbeeld arbeidsaanbod scholing (Calibris) en arbeidsaanbod werklozen (UWV WERKbedrijf)) aangetoond kan worden.
8. Aan de werkgevers wordt aanbevolen om de prognoses en de onderzoeken omtrent de mismatch op de arbeidsmarkt serieus te bestuderen en deze prognoses te gebruiken als input bij het formuleren van HR-beleid.

### **Aanbevelingen onderwijsinstellingen**

Dit onderzoek laat zien dat de onderwijsinstellingen een belangrijke rol hebben bij het tegengaan van de mismatch op de arbeidsmarkt. De onderwijsinstellingen beschikken over belangrijke middelen om mensen op te leiden. Daarnaast kunnen de onderwijsinstellingen invloed uitoefenen op de studiekeuze van leerlingen. Bij de Rotterdamse onderwijsinstellingen zijn de VSV percentages zeer hoog. Uit de analyse blijkt tevens dat de onderwijsinstellingen niet inzien dat ook zij deels verantwoordelijk zijn voor de mismatch op de arbeidsmarkt. De onderwijsinstellingen zijn verantwoordelijk om het VSV percentage terug te dringen.

9. Daarom wordt aan de onderwijsinstellingen aanbevolen om te proberen de VSV percentages terug te dringen, door de leerlingen in hun loopbaan beter te begeleiden. Het is belangrijk dat leerlingen de juiste opleiding kiezen. Onderwijsinstellingen kunnen een belangrijke rol spelen in het keuzegedrag van studenten. De focus van de voorlichting dient niet alleen op de leerlingen te liggen, maar juist de ouders spelen een belangrijke rol bij de studiekeuze van hun kind.

### **Aanbeveling vervolgonderzoek**

In dit onderzoek zijn de netwerken van werk, inkomen en scholing in kaart gebracht en geanalyseerd. Nu het bekend is hoe de actoren binnen het netwerk met elkaar samenwerken en welke middelen er ingezet worden, is het interessant om in een vervolgonderzoek te kijken of deze middelen daadwerkelijk de mismatch op de arbeidsmarkt oplossen.

10. Wanneer dit onderzoek in de vorm van een evaluerend onderzoek wordt uitgevoerd, dan kunnen de daadwerkelijke resultaten van de samenwerking tussen de actoren onderzocht worden. Een dergelijk onderzoek geeft waardevolle informatie over de verschillen binnen de sectoren en wat de gevolgen van deze verschillen zijn.



# Literatuur

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes, U.K.: Open University Press.
- Albeda, W. (1967). *Een actief arbeidsmarktbeleid. De Economist.*, in: Edzes, A.J.E. (2010). *Werk en bijstand. Arbeidsmarktstrategieën van gemeenten*. Maastricht: Shaker Publishing.
- Bachrach, P. & Baratz, M. S. (1970), *Power and Poverty, theory and practice*, New York: Oxford University Press.
- Becker, G. (1975). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with special Reference to Education*, in: Muffels, R.J.A, i.s.m. Ester, P., Van Ours, J., Schippers, J. en Wilthagen, T. (2004). *De Transitionele Arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OSA.
- Bekker, S., Ester, P. en Wilthagen, T. (2005). *Jong en oud op de arbeidsmarkt. Generaties, transitie en levensloop*. Den Haag: Reed Business Information.
- Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Bovens, M.A.P., 't Hart, P. en Twist, M.J.W. van. (2007). *Openbaar Bestuur. Beleid, organisatie en politiek*. Alphen aan den Rijn: Kluwer.
- Calibris (2011). *Arbeidsmarkttrapportage regio Rotterdam*. Bunnik: Calibris, januari 2011.
- CBS (2010). *Jaarboek onderwijs in cijfer 2010*. Den Haag: Centraal Bureau voor de Statistiek.
- CBS (2011). *Opleidingstypen en –niveaus in het mbo*. [<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/toelichtingen/alfabet/o/opleidingstypen-en-niveaus-in-het-mbo.htm>]. Geraadpleegd op 5 september 2011.
- Colo (2011). *Colo en de kenniscentra. Introductie*. [<http://www.colo.nl/introductie.html>]. Geraadpleegd op 29 augustus 2011.
- DAAD (2011). *Meldpunt 5 % regeling. De regeling*. [<http://www.5procentregelingrotterdam.nl/>]. Geraadpleegd op 25 oktober 2011.
- Deltalinqs (2011). *Deltalinqs. Doelstelling*. [[http://www.deltalinqs.nl/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1&Itemid=47](http://www.deltalinqs.nl/index.php?option=com_content&task=view&id=1&Itemid=47)]. Geraadpleegd op 30 augustus 2011.
- ECORYS (2010). *Arbeidsmarktverkenning Mainport Rotterdam 2009-2013*. Rotterdam: ECORYS Nederland BV.
- ECORYS (2011). *Arbeidsmarktverkenning Mainport Rotterdam 2010-2014*. Rotterdam: ECORYS Nederland BV.
- Edzes, A.J.E. (2010). *Werk en bijstand. Arbeidsmarktstrategieën van gemeenten*. Maastricht: Shaker Publishing.

- Engelen, E., A. Hemerijck en W. Trommel (2006). *Van sociale bescherming naar sociale investering: zoektocht naar een andere verzorgingsstaat*, in: Gestel, N. van, Beer, P. de. en Meer, M. van der. (2009). *Het hervormingsmoeras van de verzorgingstaat. Veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Esping-Andersen, G. (2000). *The sustainability of welfare states into the twenty-first century*, in: Gestel, N. van, Beer, P. de. en Meer, M. van der. (2009). *Het hervormingsmoeras van de verzorgingstaat. Veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Foppen, J.W. (1982). *De studie- en stadkeuze: een onderzoek naar achtergronden van de universitaire studiekeuze en keuze voor een universiteit*. Rotterdam: Erasmus Universiteit, Subfaculteit der Sociaal-Culturele Wetenschappen, Afdeling Onderzoek Assistentie.
- Gemeente Rotterdam (2010a). *Coalitieakkoord Rotterdam 2010-2014. Ruimte voor talent en ondernemen*. Uitgave: Gemeente Rotterdam, april 2010.
- Gemeente Rotterdam (2010b). *Rotterdam sociaal gemeten. 3<sup>e</sup> meting Sociale Index*. Uitgave: Gemeente Rotterdam, juni 2010.
- Gemeente Rotterdam (2010c). *Collegewerkprogramma Rotterdam 2010-2014. Werken aan talent en ondernemen*. Uitgave: Gemeente Rotterdam, oktober 2010.
- Gemeente Rotterdam (2011). *Convenant "Platform Zorg Rotterdam-Rijnmond"*. Uitgave: Gemeente Rotterdam, mei 2011.
- Gestel, N. van, Beer, P. de. en Meer, M. van der. (2009). *Het hervormingsmoeras van de verzorgingstaat. Veranderingen in de organisatie van de sociale zekerheid*. Amsterdam: Amsterdam University Press.
- Havenbedrijf Rotterdam (2011). *Havenbedrijf. Ons bedrijf*.  
[<http://www.portofrotterdam.com/nl/Havenbedrijf/ons-bedrijf/Pages/default.aspx>].  
Geraadpleegd op 30 augustus 2011.
- Hogeschool InHolland (2011). *Over InHolland. Organisatie*.  
[<http://www.inholland.nl/over+inholland/organisatie/>]. Geraadpleegd op 17 augustus 2011.
- Hogeschool Rotterdam (2011). *Organisatie. In verbinding met de stad*.  
[<http://www.hogeschoolrotterdam.nl/hogeschool/organisatie>]. Geraadpleegd op 17 augustus 2011.
- Hoogerwerf, A. (1987), *Beleid berust op veronderstellingen: de beleidstheorie*, in: Bekkers, V.J.J.M. (2007). *Beleid in beweging. Achtergronden, benaderingen, fasen en aspecten van beleid in de publieke sector*. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- JOS (2011a). *Over Jeugd, Onderwijs en Samenleving*.  
[<http://www.jos.rotterdam.nl/smartsite.dws?id=126>]. Geraadpleegd op 28 juni 2011.
- JOS (2011b). *Programma Beter Presteren. Rotterdamse Onderwijsbeleid 2011-2014 deel 1*. Uitgave: Jeugd, Onderwijs en Gezin, februari 2011.

- JOS (2011c). *Aanval op Uitval. Rotterdamse Onderwijsbeleid 2011-2014 deel 2*. Uitgave: Jeugd, Onderwijs en Gezin, juni 2011.
- JOS (2011d). *Arbeidsmarktbijsluiters voor jongeren*. [<http://www.jos.rotterdam.nl/smartsite.dws?id=393>]. Geraadpleegd op 29 augustus 2011.
- Kickert, W.J.M., Klijn, E.H. en Koppenjan, J. F. M. (1997). *Managing Complex Networks. Strategies for the Public Sector*. London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Klijn, E.H. (1996). *Regels en sturing in netwerken*. Delft: Eburon.
- Klijn, E.H., Koppenjan, J. F. M. en Termeer, C.J.A.M. (1994). *Managing Networks in the Public Sectors: a Theoretical Study of Management Strategies in Policy Networks*. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.
- KMR (2011). *KMR – Samen Investeren*. [<http://www.kmr.nl/>]. Geraadpleegd op 30 augustus 2011.
- Koppenjan, J.F.M. en Klijn, E.H. (2004). *Managing Uncertainties in Networks. A network approach to problem solving and decision making*. London: Routledge.
- Leeuwen, M. van, en Hop, J.P. (2000). *Instroom in het hoger onderwijs: het studiekeuzegedrag van havo- en vwo-leerlingen*. Tijdschrift voor hoger onderwijs, 18(1), 3-14.
- Louter, P.J. en Eikeren, W. van. (2011). *Bronnen van regionaal economisch vitaliteit; een casestudie voor Rotterdam*. Delft: Bureau Louter.
- Marin, B., Meulders, D. en Snower, D.J. (2000). *Innovative employment Initiatives*. Aldershot: Ashgate Publishing.
- Mincer, J. (1993). *Studies in Human Capital*, in: Muffels, R.J.A, i.s.m. Ester, P., Van Ours, J., Schippers, J. en Wilthagen, T. (2004). *De Transitionele Arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OSA.
- Ministerie van OCW. (2011). *Schooluitvalcijfers in beeld met de VSV-Verkenner*. [<http://www.vsvverkenner.nl/>]. Geraadpleegd op 26 augustus 2011.
- Muffels, R.J.A, i.s.m. Ester, P., Van Ours, J., Schippers, J. en Wilthagen, T. (2004). *De Transitionele Arbeidsmarkt. Naar een nieuwe sociale en economische dynamiek*. Tilburg: OSA.
- OECD (1994). *OECD Jobs Study: Evidence and explanations*. Paris: OECD.
- OECD (2000). *OECD Employment Outlook*. Paris: OECD.
- OBR (2010). *Economische ontwikkeling Rotterdamse gezondheidszorg. Jaarverslag 2009 en jaarplan 2010*. Uitgave: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, januari 2010.
- OBR (2011a). *Programma arbeidsmarktontwikkeling; Wereldbanen voor wereldtalenten*. Uitgave: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, januari 2011.
- OBR (2011b). *Werkgelegenheidsmonitor Rotterdam; Winter 2011*. Uitgave: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, januari 2011.

- OBR (2011c). *Programma Regionale en Stedelijke Economie. Krachtiger, weerbaarder en duurzamer*. Uitgave: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, januari 2011.
- OBR (2011d). *Economische Verkenning Rotterdam 2011*. Uitgave: Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, januari 2011.
- Ours, J.C. van. (2007). *Compulsion in active labour market programs*. Tilburg: CentER.
- Rhodes, R.A.W. (1997). *Understanding Governance, Policy networks, Governance, Reflexivity an Accountability*. Buckingham: Open University Press.
- RWI (2009). *Match! Publiek-private en regionale samenwerking bij vacaturevulling*. Den Haag: Raad voor Werk en Inkomen.
- Schippers, J.J. (2002). *Arbeidsmarkt en levensloop. Feiten, wensen en verwachtingen*, in: Veenman, J. (RED.) (2006). *Nieuwe ongelijkheden op de transitionele arbeidsmarkt*. Amsterdam: Uitgeverij Aksant.
- Schmid, G. (2000). *Transitional labour markets: a new European employment strategy*, in: B. Marin, D. Meulders & D. Snower (eds) (2000). *Innovative Employment Initiatives*. Aldershot: Ashgate.
- Somers, F.J.L., Van Sinderen, J. en Verlaak, J. (2004). *Economie van het overheidsbeleid*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- SoZaWe (2011a). *Beleidskader Werk & Re-integratie 2011-2014*. Uitgave: Sociale Zaken en Werkgelegenheid Rotterdam, 1<sup>e</sup> druk, januari 2011.
- SRZ (2011). *Organisatie Stichting SRZ*. [<http://www.stichting-srz.nl/nl/organisatie+stichting+srz/>]. Geraadpleegd op 1 september 2011.
- Swandorn, P.G. (2008). *Case-study's. Wat, wanneer en hoe?* Den Haag: Boom Onderwijs.
- Thiel, S. van. (2007). *Bestuurskundig onderzoek: een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Veenman, J. (RED.) (2006). *Nieuwe ongelijkheden op de transitionele arbeidsmarkt*. Amsterdam: Uitgeverij Aksant.
- Verschuren, P. en Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. 4<sup>e</sup>, herziende druk. 1<sup>e</sup> druk: 1995. Den Haag: Uitgeverij Lemma.
- Wilthagen, T. (2003). *De overgangelijke arbeidsmarkt en het (on)vergankelijke sociaal recht*. Tilburg: Universiteitsdrukkerij.
- WRR (1994). *Belang en beleid. Naar een verantwoorde uitvoering van de werknemersverzekeringen*. Den Haag: SDU Uitgeverij.
- Zadkine (2011). *Leren, denken, durven, doen*. [<http://www.zadkine.nl/Zadkine/Zadkine/Leren%20denken%20durven%20doen.aspx>]. Geraadpleegd op 17 augustus 2011.

# Bijlagen

## Bijlage 1 Lijst respondenten

Naam	Organisatie	Functie	E-mailadres
Mw. dr. K. Louwes	Gemeente Rotterdam	Wethouder Arbeidsmarkt, Hoger Onderwijs, Innovatie en Participatie	<a href="mailto:k.louwes@college.rotterdam.nl">k.louwes@college.rotterdam.nl</a>
Dhr. mr. M.J. Toet	SoZaWe Rotterdam	Algemeen Directeur	<a href="mailto:mj.toet@sozawe.rotterdam.nl">mj.toet@sozawe.rotterdam.nl</a>
Dhr. drs. R. Kerkhoff	SoZaWe Rotterdam	Teamchef Re-integratie	<a href="mailto:r.kerkhoff@sozawe.rotterdam.nl">r.kerkhoff@sozawe.rotterdam.nl</a>
Dhr. drs. M. van Kooij	SoZaWe Rotterdam	Sr. Beleidsmedewerker	<a href="mailto:m.vankooij@sozawe.rotterdam.nl">m.vankooij@sozawe.rotterdam.nl</a>
Dhr. M. Buitendijk	SoZaWe Rotterdam	Sr. Beleidsmedewerker	<a href="mailto:m.buitendijk@sozawe.rotterdam.nl">m.buitendijk@sozawe.rotterdam.nl</a>
Dhr. J. Verbossen	SoZaWe Rotterdam	Sr. Beleidsmedewerker	<a href="mailto:j.verbossen@sozawe.rotterdam.nl">j.verbossen@sozawe.rotterdam.nl</a>
Mevr. L. de Jong MA	SoZaWe Rotterdam	Beleidsmedewerker	<a href="mailto:l.dejong@sozawe.rotterdam.nl">l.dejong@sozawe.rotterdam.nl</a>
Mevr. drs. E. Jacobs	OBR <i>Economie</i>	Beleidscoördinator Economie	<a href="mailto:e.jacobs@obr.rotterdam.nl">e.jacobs@obr.rotterdam.nl</a>
Mevr. ir. M. de Bot MPA	OBR <i>Economie</i>	Programmamanager Arbeidsmarktontwikkeling	<a href="mailto:m.debot@obr.rotterdam.nl">m.debot@obr.rotterdam.nl</a>
Dhr. B. Nijhof MSc	OBR <i>Economie</i>	Sr. Beleidsmedewerker	<a href="mailto:b.nijhof@obr.rotterdam.nl">b.nijhof@obr.rotterdam.nl</a>
Dhr. drs. M. van den Berg	OBR <i>Economie</i>	Procesmanager	<a href="mailto:m.v.d.berg@obr.rotterdam.nl">m.v.d.berg@obr.rotterdam.nl</a>
Dhr. J. Warnik	JOS Rotterdam	Beleidsadviseur	<a href="mailto:j.warnik@jos.rotterdam.nl">j.warnik@jos.rotterdam.nl</a>
Mevr. M. Dijksterhuis	Bureau Arbeidsmarktmeester	Projectmanager	<a href="mailto:m.dijksterhuis@arbeidsmarktmeester.rotterdam.nl">m.dijksterhuis@arbeidsmarktmeester.rotterdam.nl</a>
Mevr. H. Mulder	DAAD	Sr. Adviseur	<a href="mailto:h.mulder@daad.rotterdam.nl">h.mulder@daad.rotterdam.nl</a>
Dhr. B. van der Meer	UWV WERKbedrijf	Projectcoördinator Servicepunt Zorg en Welzijn	<a href="mailto:ben.vandermeer@uwv.nl">ben.vandermeer@uwv.nl</a>
Dhr. drs. H.H.J. Kleinrouweler	KMR	Directeur	<a href="mailto:hkleinrouweler@kmr.nl">hkleinrouweler@kmr.nl</a>
Dhr. drs. H.W.J.J. de Bruijn	Havenbedrijf Rotterdam	Director Corporate Strategy	<a href="mailto:h.de.bruijn@portofrotterdam.com">h.de.bruijn@portofrotterdam.com</a>
Mevr. drs. N. Backx MA	Havenbedrijf Rotterdam	Sr. Advisor Corporate Strategy	<a href="mailto:n.backx@portofrotterdam.com">n.backx@portofrotterdam.com</a>
Dhr. ir. C.J.M. Asselbergs	Deltalinqs	Directeur	<a href="mailto:asselbergs@deltalinqs.nl">asselbergs@deltalinqs.nl</a>
Mevr. drs. A. van Gorsel	Albeda College	Voorzitter College van Bestuur Albeda	<a href="mailto:a.vangorsel@albeda.nl">a.vangorsel@albeda.nl</a>
Dhr. drs. H. van Vlodrop	Zadkine	Voorzitter College van Bestuur Zadkine	
Dhr. A.E. Weeke	STC-Group	Afdelingsdirecteur Hoger Onderwijs	<a href="mailto:weeke@stc-r.nl">weeke@stc-r.nl</a>
Mevr. A. Bos	Hogeschool Rotterdam	Programmamanager	<a href="mailto:a.bos@hro.nl">a.bos@hro.nl</a>
Dhr. J.H.C. Pieters	Hogeschool InHolland	Manager Bureau Externe Betrekkingen	<a href="mailto:jan.pieters@inholland.nl">jan.pieters@inholland.nl</a>
Mevr. drs. J van der Waal	Stichting SRZ	Beleidsmedewerker	<a href="mailto:joke.van.der.waal@stichting-srz.nl">joke.van.der.waal@stichting-srz.nl</a>
Mevr. drs. A. Janzen	ConForte	Intrim Directeur	<a href="mailto:annemiek.janzen@xs4all.nl">annemiek.janzen@xs4all.nl</a>
Dhr. mr. J.K.H. van Veldhuizen	Sint Franciscus Gasthuis	Manager P&O	<a href="mailto:h.vanveldhuizen@sfg.nl">h.vanveldhuizen@sfg.nl</a>
Mevr. drs. M. Went	Erasmus MC	Adviseur HRM	<a href="mailto:m.went@erasmusmc.nl">m.went@erasmusmc.nl</a>
Mevr. N.R. Poot	Laurens	Marketeer Arbeidsmarktcommunicatie	<a href="mailto:n.poot@laurens.nl">n.poot@laurens.nl</a>
Dhr. S. Koning	Stichting Humanitas	Manager P&O	<a href="mailto:skoning@humanitas-rt.nl">skoning@humanitas-rt.nl</a>
Dhr. E. Duffels	Colo	Coördinator arbeidsmarktvoorstellen regio Zuidwest	<a href="mailto:e.duffels@colo.nl">e.duffels@colo.nl</a>

## Bijlage 2 Interviewvragen

### Actoren:

- Welke actoren heeft u binnen het netwerk nodig om uw eigen doelstellingen en beleidsdoelen te realiseren?
- Herkent u de problematiek op de arbeidsmarkt, als het gaat om slechte aansluiting van vraag en aanbod (mismatch)?
  - ◆ Wat vindt u van de mismatch op de arbeidsmarkt? (uw perceptie)
  - ◆ Wat is de oorzaak het probleem?
  - ◆ Welke actoren kunnen de problematiek omtrent mismatch op de arbeidsmarkt oplossen?
  - ◆ Wat vindt u van uw rol binnen dit netwerk?
- Welke middelen heeft u tot uw beschikking?
  - *Financiële middelen*
  - *Productiemiddelen*
  - *Competenties*
  - *Kennis*
  - *Legitimiteit*
  - ◆ Hoe belangrijk zijn deze middelen en kunnen ze elders verworven worden?
  - ◆ Welke middelen heeft u niet tot u beschikking, die u wel nodig heeft? Van wie bent u dan afhankelijk?
  - ◆ Is er eenzijdige of wederzijdse afhankelijkheid?

### Game analyse:

- Waar worden belangrijke beslissingen m.b.t. het arbeidsmarktbeleid genomen?
- Heeft u (als organisatie of bestuurder) invloed op de beleidsinhoud?
  - ◆ Met welke actoren heeft u dan interactie en in welke context? sector, de beleidsinhoud.
- Is er stagnatie in het spel?
  - ◆ Wat is de aard en de structuur van de stagnatie?
  - ◆ Welke actoren zijn er betrokken bij de stagnatie?
  - ◆ Zijn deze blokkades of stagnaties?

### Netwerk analyse:

- Welke netwerkstrategie hanteert u binnen het netwerk van werk, inkomen en scholing?
  - *Go-alone Strategies*
  - *Conflictual Strategies*
  - *Avoidance Strategies*
  - *Cooperative Strategies*
  - *Facilitating Strategies*
  - ◆ Waarom heeft u voor deze strategie gekozen?
- Met welke actoren heeft u frequent interactie en welke actoren zelden?
  - ◆ Welke actoren zijn volgens u het meeste centrale?
- Welke formele regels en juridische procedures zijn van toepassing binnen het netwerk?
  - ◆ Welke informele regels kunnen worden onderscheiden (bijvoorbeeld met betrekking tot de verstrekking van informatie, toegang kansen, professionele codes, enz.)?
  - ◆ Welke vergader- en overlegprocedures of andere organisatorische constructies bestaan in het netwerk dat het beleids spel structureert?

## Vragen gericht op bepaalde Respondenten

### Strategieën van gemeenten (Gemeente Rotterdam)

- Welke arbeidsmarktstrategie hanteert u als gemeentelijke dienst?
  - *Controlerend*
  - *Activerend*
  - *Allocatie*
  - *Werkgelegenheidsbeleid*
  - *Coördinatieperspectief*
- ◆ Waarom hanteert u deze strategie?
- ◆ Heeft de gemeente Rotterdam een integrale aanpak voor de problematiek op de arbeidsmarkt?
- ◆ Komt deze integrale aanpak terug in het programma arbeidsmarktontwikkeling?
- Weten de betrokken actoren buiten de gemeente wie zij binnen de gemeente Rotterdam moeten aanspreken als het gaat om arbeidsmarktzaakstukken?
- Is het streven naar meer balans op de arbeidsmarkt een belangrijk punt op uw beleidsagenda?
- Hoe voert de gemeente Rotterdam invloed uit op de arbeidsaanbod en arbeidsvraag?
- Wat doet de gemeente aan het functioneren van het netwerk van werk, inkomen en scholing?

### Arbeidsvraag (Bedrijven, DaaD)

- Hoe belangrijk vindt u de opleiding van uw personeel?
- Investeren werkgevers in de opleiding van hun personeel?
- Heeft het investeren in opleiding voor werknemers een toegevoegde waarde voor de productiviteit van uw organisatie?
- Zijn de afgestudeerde studenten binnen uw sector voldoende opgeleid om bij u aan de slag te gaan?
- Wat vindt u van de kwaliteit van de opleidingen die in Rotterdam aangeboden wordt?
- Kunt u invloed uitoefenen op de opleidingen?

### Arbeidsaanbod (Scholen en JOS)

- Houdt u rekening met de aansluiting van vraag en aanbod op de arbeidsvraag, in uw beleid?
- Voert u een bepaald beleid om de mismatch tegen te gaan?
- Probeert u de keuze van de studenten te beïnvloeden bij het kiezen van een bepaald opleiding?
- Wat wilt u dat een student binnen uw opleidingsinstantie bereikt? Wat is uw doel?
- Focust u zich op een diploma of op een baan voor een student?
- Wanneer bent u als opleidingsinstantie succesvol?
- Bent u nu als opleidingsinstantie succesvol?

### Bijlage 3 Aantal VSV'ers schooljaren 2005-2006 t/m 2009-2010

Rotterdam					
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10 <sup>7</sup>
Totaal aantal leerlingen vo en mbo	45.318	44.442	44.227	43.467	43.368
VSV'ers	3.183	3.287	2.946	2.734	2.483
% VSV	7,0 %	7,4 %	6,7 %	6,3 %	5,7 %

Regio Rijnmond					
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Totaal aantal leerlingen vo en mbo	96.478	96.922	96.101	95.046	95.152
VSV'ers	5.575	5.586	5.141	4.609	4.294
% VSV	5,8%	5,8%	5,3%	4,8%	4,5%

Landelijke cijfers					
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
Totaal aantal leerlingen vo en mbo	1.306.767	1.319.200	1.316.561	1.311.719	1.314.725
VSV'ers	52.681	50.869	46.751	41.785	39.557
% VSV	4,0%	3,9%	3,6%	3,2%	3,0%

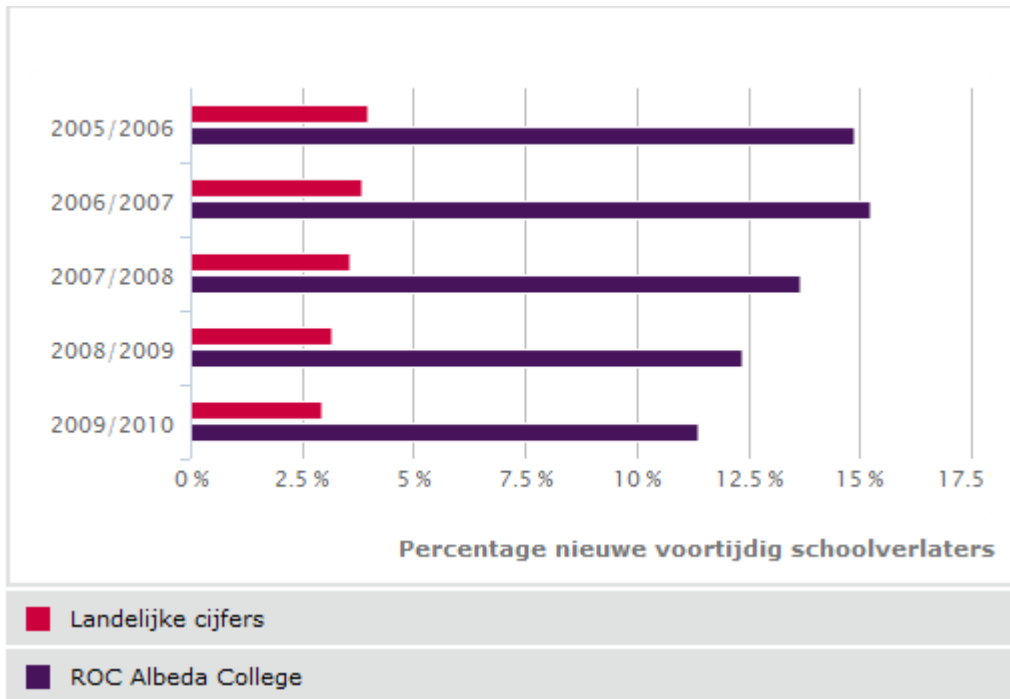
Bron: Ministerie van OCW, 2011.



## Bijlage 4 Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters ROC's

Percentage nieuwe voortijdig schoolverlaters ROC's Rotterdam 2005-2006 tot en met 2009-2010

### 1. ROC Albeda College



#### Landelijke cijfers

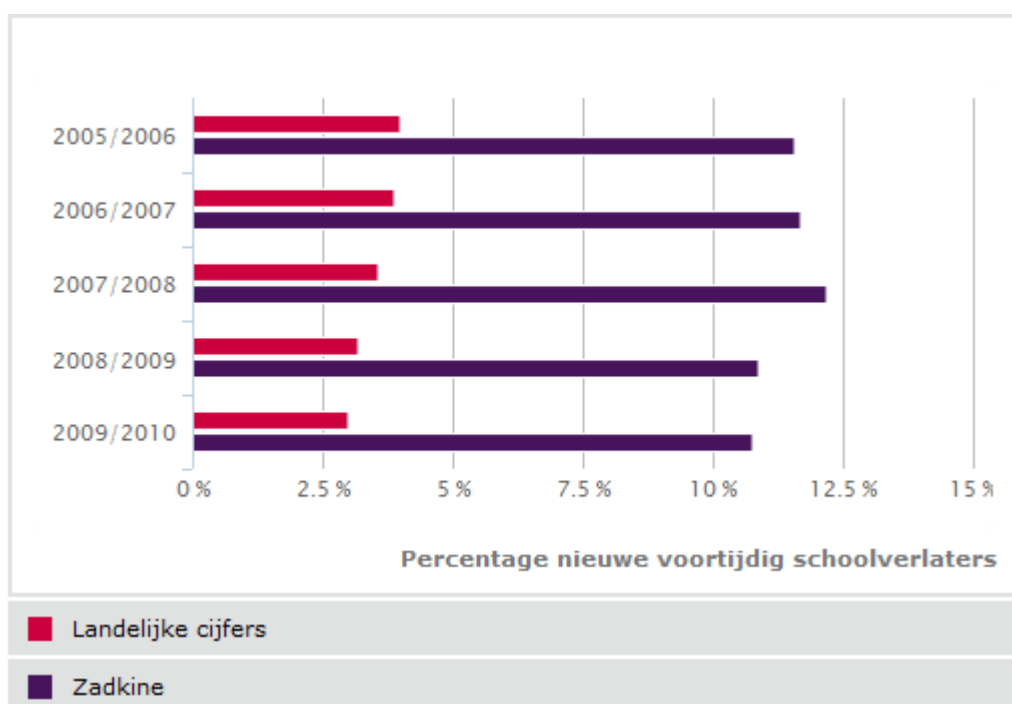
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	1.306.767	1.319.200	1.316.561	1.311.719	1.314.725
<b>VSV'ers</b>	52.681	50.869	46.751	41.785	39.557
<b>% VSV</b>	4.0%	3.9%	3.6%	3.2%	3.0%

#### ROC Albeda College

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	16.658	16.907	16.790	16.296	16.338
<b>VSV'ers</b>	2.487	2.581	2.298	2.018	1.859
<b>% VSV</b>	14.9%	15.3%	13.7%	12.4%	11.4%

Bron: Ministerie van OCW, 2011.

## 2. ROC Zadkine



### Landelijke cijfers

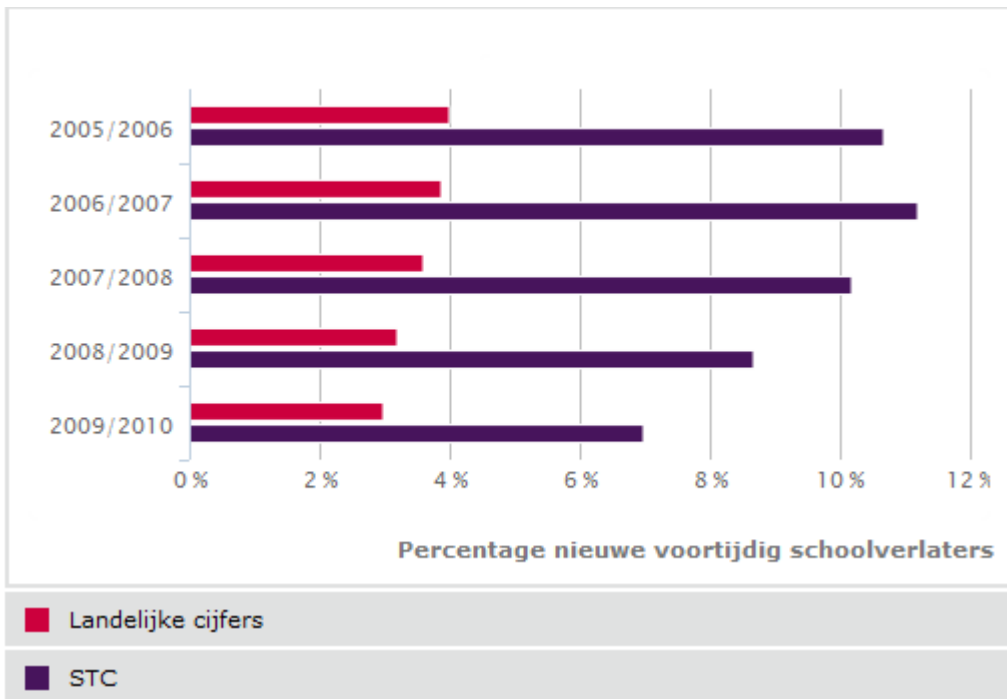
	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	1.306.767	1.319.200	1.316.561	1.311.719	1.314.725
<b>VSV'ers</b>	52.681	50.869	46.751	41.785	39.557
<b>% VSV</b>	4.0%	3.9%	3.6%	3.2%	3.0%

### Zadkine

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	14.306	14.768	14.536	14.149	13.771
<b>VSV'ers</b>	1.658	1.735	1.778	1.547	1.483
<b>% VSV</b>	11.6%	11.7%	12.2%	10.9%	10.8%

Bron: Ministerie van OCW, 2011.

### 3. STC



#### Landelijke cijfers

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	1.306.767	1.319.200	1.316.561	1.311.719	1.314.725
<b>VSV'ers</b>	52.681	50.869	46.751	41.785	39.557
<b>% VSV</b>	4.0%	3.9%	3.6%	3.2%	3.0%

#### STC

	2005/06	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10
<b>Totaal</b>	3.066	3.276	3.563	3.629	3.669
<b>VSV'ers</b>	327	366	363	315	256
<b>% VSV</b>	10.7%	11.2%	10.2%	8.7%	7.0%

Bron: Ministerie van OCW, 2011.

## Bijlage 5 *Personeelsbehoefte vs. schoolverlaters*

Aandeel van de totale personeelsbehoefte waarvan bedrijven verwachten deze jaarlijks te vervullen met gediplomeerde schoolverlaters vanuit het beroepsonderwijs

Sector	Totale jaarlijkse personeelsbehoefte	Totale jaarlijkse behoefte aan gediplomeerde schoolverlaters	% schoolverlaters ten opzichte van de totale behoefte
Procesindustrie, petrochemie en energiesector (n = 57)	747 tot 760	402 tot 416	54%
Maintenance (n = 12)	426 tot 474	216 tot 264	53%
Expediteurs (n = 95)	+/-640	+/-176	28%
Cargadoors (n = 60)	+/-191	69 tot 73	37%
Op- en overslagbedrijven (n = 14)	177 tot 209	81 tot 114	51%
Aanverwante bedrijven (n = 9)	34 tot 39	3 tot 8	14%
<b>Totaal meting 2010</b>	<b>2.215 tot 2.313</b>	<b>941 tot 1.052</b>	<b>44%</b>
<b>Totaal meting 2009</b>	<b>1.775 tot 2.400</b>	<b>625 tot 925</b>	<b>37%</b>
<b>Totaal meting 2008</b>	<b>2.850 tot 3.400</b>	<b>1.000 tot 1.275</b>	<b>36%</b>
<b>Totaal meting 2007</b>	<b>2.400 tot 3.000</b>	<b>1.000 tot 1.500</b>	<b>43%</b>

Bron: ECORYS, 2011.

## Bijlage 6 Arbeidsmarktinformatie branche ziekenhuizen en zorg

### 1. Branche Ziekenhuizen

#### Verdeling werkzame personen in de Ziekenhuizen, 2010

Kwalificatie	Werkzame personen (absoluut)	Werkzame personen (procentueel)
Verpleegkundige 4	4.900	53,9
Verpleegkundige 5	2.400	25,8
Pedagogisch Werker4	170	1,9
Maatschappelijk Dienstverlener 5	70	0,7
Sociaal Pedagogisch Hulpverlener 5	25	0,3
Verzorgende 3	510	5,6
Pedagogisch Werker3	30	0,3
Helpende Zorg en Welzijn 2	110	1,2
Zorghulp 1	30	0,3
Anders opgeleid	910	9,9
Totaal	9.100	99,9

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.

#### Tekorten / overschotten personeel in de Ziekenhuizen en alle zorgbranches, prognose 2013

Kwalificatie**	Tekort/overschot Ziekenhuizen	Tekort/overschot alle zorgbranches
Verpleegkundige 4	-190	-350
Verpleegkundige 5	35	30
Verzorgende 3	-10	-160

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.

#### Studenten in opleiding voor de branche Ziekenhuizen (ZH) en totaal zorgbranches (Zorg)

Kwalificatie:	2010		2011		2012		2013	
	ZH	Zorg	ZH	Zorg	ZH	Zorg	ZH	Zorg
Verpleegkundige 4	-400	-760	-490	-960	-550	-1.050	-590	-1.150
Verpleegkundige 5	95	80	110	80	130	80	110	55
Verzorgende 3	-30	-610	-30	-490	-30	-600	-35	-640

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.

## 2. Branche Zorg

### Verdeling werkzame personen in de Zorg, 2010

Kwalificatie	Werkzame personen (absoluut)	Werkzame personen (procentueel)
Verpleegkundige 4	1.950	13,3
Verpleegkundige 5	200	1,3
Pedagogisch Werker4	680	4,7
Maatschappelijk Dienstverlener 5	110	0,7
Sociaal Pedagogisch Hulpverlener 5	90	0,6
Verzorgende 3	8.900	61,1
Pedagogisch Werker3	15	0,1
Helpende Zorg en Welzijn 2	1.050	7,0
Zorghulp 1	360	2,4
Anders opgeleid	1.300	8,7
Totaal	14.600	

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.

### Tekorten / overschotten personeel in de Verpleging en Verzorging en alle zorgbranches, prognose 2013

Kwalificatie**	Tekort/overschot Verpleging en Verzorging	Tekort/overschot alle zorg- en branches
Verpleegkundige 4	-100	-350
Verzorgende 3	-90	-160

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.

### Studenten in opleiding voor de branche Verpleging en Verzorging (V&V) en totaal zorgbranches (Zorg)

	2010		2011		2012		2013	
	V&V	Zorg	V&V	Zorg	V&V	Zorg	V&V	Zorg
Verpleegkundige 4	-190	-760	-230	-960	-270	-1.050	-290	-1.150
Verzorgende 3	-420	-610	-290	-490	-370	-600	-390	-640
Helpende Z&W 2	240	890	200	790	150	550	130	450

Bron: Regiomarge 8.3. Calibris 2011.