

Binding met Rotterdam

Een onderzoek naar het binden van hoogopgeleiden aan organisaties binnen de deelsector kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam.



Afstudeerscriptie Fabi Constansia

Binding met Rotterdam

Een onderzoek naar het binden van hoogopgeleiden aan organisaties binnen de deelsector kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam.

Fabi Constansia, 334501
Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration
Programma Arbeid, Organisatie en Management



Sandra Groeneveld
Gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling, Economie: Joost Koning & Yvonne Spijkers
Datum: augustus 2012

Voorwoord

Voor u ligt het resultaat van mijn afstudeeronderzoek “Binding met Rotterdam”. Een onderzoek naar het binden van professionals aan organisaties in de kennisintensieve dienstverlening die gevestigd zijn in Rotterdam. Deze thesis is het laatste onderdeel van mijn opleiding tot bestuurskundige. Dit onderzoek is een resultaat van intensief literair onderzoek, informatie vergaren, interviews, keuzes maken, schrijven, herschrijven en analyseren. Het doen van een afstudeeronderzoek dient ter afronding van het programma Arbeid, Organisatie en Management van de Master Public Administration aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

De stage bij Gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling, Economie en het onderzoekstraject heb ik met veel plezier uitgevoerd. Deze thesis vloeit voort uit de stage opdracht ‘het beschrijven van de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam’. Deze periode heb ik als leerzaam en plezierig ervaren. Ik heb de afgelopen maanden veel hulp gehad en wil graag de mensen die hierbij betrokken zijn geweest bedanken. Ten eerste wil ik dr. Sandra Groeneveld van harte bedanken voor haar begeleiding tijdens mijn afstudeertraject. Ze stond altijd open voor vragen en was zeer betrokken bij mijn voortgang. Ze gaf duidelijk en heldere feedback. Ik wil ook de heer Menno Fenger bedanken voor de bereidheid om mijn tweede lezer te zijn en mij van feedback te voorzien.

Verder wil ik de collega’s van Stadsontwikkeling afdeling Economie bedanken voor de zeer prettige en leerzame stageperiode. Het was een interessante periode waarbij ik een reorganisatieproces van dichtbij mocht meemaken. Graag wil ik alle betrokken personen bij mijn onderzoek bedanken. In het bijzonder wil ik mijn twee begeleiders Joost Koning en Yvonne Spijkers bedanken. Tevens wil ik Aldo Doorsman bedanken voor zijn interesse in mijn onderzoek en vooral ook voor de gesprekken, opmerkingen en hulp tijdens deze periode. Ook wil ik alle respondenten die aan het onderzoek deel hebben genomen bedanken voor hun medewerking. Tot slot bedank ik mijn familie en vrienden voor hun interesse in mijn afstudeeronderzoek, maar vooral ook voor hun steun en motivatie gedurende het hele proces.

Ik wens u veel lees plezier,

Fabi Constansia

Samenvatting

Probleemstelling

Investeren in het talent van elke Rotterdammer en het stimuleren van economische groei en ontwikkeling van Rotterdam zijn belangrijke speerpunten van het college. Hoewel nu volop de gevolgen van de recessie ervaren worden zijn er wel tekenen van herstel zichtbaar. De arbeidsmarkt houdt niet op bij de gemeentegrenzen van Rotterdam, professionals dienen te concurreren met de hele arbeidsmarkt van Nederland. Naast maatschappelijke ontwikkelingen hebben economische en technologische ontwikkelingen invloed gehad op de toegenomen mobiliteit van mensen, kapitaal en informatie. De toegenomen mobiliteit is wereldwijd en wordt voor een groot deel toegerekend aan de nieuwe middenklassen. Rotterdam probeert net als andere steden deze nieuwe middenklasse binnen haar stadsgrenzen te vestigen. Het leven in de stad trekt en stoot af. Het is voor een stad daarom van belang om te zorgen dat deze nieuwe middenklasse gebonden wordt. De middenklasse bestaat uit hoogopgeleiden en goed betaalde professionals en managers die veelal werkzaam zijn in de dienstensectoren. Deze middenklasse is een brede groep, maar dit onderzoek beperkt zich tot de hoogopgeleiden die zich bevinden in de sub sector kennisintensieve dienstverlening met een afgeronde HBO of WO opleiding.

Niet alleen stadsbestuurders maar ook bedrijven willen hoogopgeleiden naar de stad halen, met daarbij de koopkracht en de culturele bagage van deze groep. De vestiging van de nieuwe middenklasse trekt nieuwe bedrijven aan en stimuleert de bestaande bedrijvigheid. Eén van de hoofdoelen van Rotterdam is om een sterke economie te ontwikkelen en meer werkgelegenheid te creëren. Hiernaast streeft men naar een aantrekkelijke woonstad met een evenwichtige bevolkingssamenstelling. De kennisintensieve dienstverlening kan hierbij aan bijdragen en wordt het economisch herstel vergemakkelijkt en versnelt de groei van de werkgelegenheid. De kracht van dit onderzoek is dat er gekeken wordt naar welke factoren invloed hebben op de binding van hoogopgeleiden aan organisaties die in Rotterdam gevestigd zijn. Hierbij is de kans van een baan in en vanuit een stad een belangrijke verklaring voor de aantrekkingskracht van een stad op mensen met een hoger opleidingsniveau en mensen uit de midden- en hogere inkomensgroepen. De centrale vraag van dit onderzoek is:

“Welke factoren beïnvloeden de binding van hoogopgeleiden binnen bepaalde groeimarkten van de kennisintensieve dienstverlening van de gemeente Rotterdam?”

Kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam

De kennisintensieve dienstverlening is de zakelijke dienstverlening waarbij de dienst op kennis is gebaseerd (Nassy, 2010). In 2011 telde de kennisintensieve dienstverlening 5319 vestigingen, waarvan de volgende sub branches het grootst zijn:

- ✚ Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie (rechtskundige dienstverlening)
- ✚ Holdings (Coöperatief georganiseerde banken)
- ✚ Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies (technisch ontwerp en advies).

De kennisintensieve dienstverlening kenmerkt zich met veel zzp-ers, waarbij 88 procent van de vestigingen 10 of minder personeel in dienst hebben. Deze 88 procent is verantwoordelijk voor 19,6 procent van de werkgelegenheid. De

kennisintensieve dienstverlening wordt in drie hoofdsectoren ingedeeld (1) financiële dienstverlening, (2) specialistische zakelijke dienstverlening en (3) reclame, design en overige diensten. De groei van de werkgelegenheid van de kennisintensieve dienstverlening heeft de afgelopen jaren een hoge mate van dynamiek vertoond, die per sector verschilt. Daarnaast laat de groei van het aantal vestigingen in de kennisintensieve dienstverlening een relatief stabiele ontwikkeling zien, met een lichte stijging na 2007.

De financiële dienstverlening is het hardst getroffen door de economische crisis. Hierdoor is de werkgelegenheid binnen deze sector enorm afgenomen. Maar een kenmerk van deze sector is dat bij een aantrekkende economie banken en verzekeraars de eerste zijn die hiervan profiteren. De financiële sector is continu in beweging en wordt daardoor gekenmerkt als dynamisch.

De specialistische zakelijke dienstverlening is een meer bredere sector waaronder juridische procedures en rechtszaken, administratieve taken of belastingzaken en boekhouding of de controle hierop vallen. Kenmerkend is dat professionals in deze branche meestal kiezen om zelf een bureau op te zetten. Deze sector heeft voor de periode 2000 tot en met 2011 een goede ontwikkeling laten zien. De branche is relatief ongevoelig voor conjuncturele schommelingen die voornamelijk door de economische crisis worden veroorzaakt. Wel heeft men in economische minder goede tijden te maken met terugval in opdrachten.

De laatste sector reclame, design en overige diensten wordt ook wel de creatieve sector genoemd. Hieronder vallen activiteiten zoals adviseren over marketingstrategie en reclamecampagnes, bedenken en ontwikkelen van reclamecampagnes, begeleiden en uitvoeren van reclamecampagnes en het analyseren van resultaten en effecten van campagnes. Deze sector heeft ook onlangs economische minder goede tijden een positieve ontwikkeling laten zien.

De groeiemarkten zijn afkomstig uit de drie categorieën die hierboven besproken zijn. In deze groeiemarkten kan Rotterdam een gunstige concurrentie positie in gaan ontwikkelen:

1. Advisering op het gebied van informatietechnologie
2. Overige administratiekantoren
3. Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
4. Organisatie- adviesbureaus
5. Architecten
6. Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid

Organisatiebinding

Organisatiebetrokkenheid is een emotionele band die een medewerker heeft met de doelen en waarden van een organisatie, waardoor een medewerker in staat is zich met de organisatie te identificeren. Het proces waarbij een medewerker de doelen en waarden van de organisatie accepteert en deze integreert in een systeem van persoonlijke doelen en waarden wordt door onderzoekers gedefinieerd als "organisatie identificatie". De belangrijkste conceptuele onderscheiding tussen tevredenheid, betrokkenheid en verloop is dat de eerste twee concepten zijn van werknemershouding, maar verloop verwijst naar werknemersgedrag. Waar tevredenheid verwijst naar positieve emoties richting een baan, verwijst organisatiebetrokkenheid naar de mate waarin een werknemer loyaal is aan een organisatie. Dit betekent dat organisatiebetrokkenheid een affectieve vorm van betrokkenheid is, die gebaseerd is op gevoelens van loyaliteit naar de organisatie toe. Volgens Mowday et al. (1979) kan organisatiebetrokkenheid (OC) gekenmerkt worden door drie factoren (Ansari, 2011):

- een sterk geloof van de medewerker in en de aanvaarding van de organisatie doelen en waarden,
- de bereidheid om zich aanzienlijk in te spannen voor de organisatie, en
- de sterke wens om lid van de organisatie te blijven (binding).

Dit onderzoek beperkt zich tot de affectieve component van betrokkenheid, omdat dit een belangrijk indicator is voor toewijding en loyaliteit aan de organisatie. Affectief betrokken medewerkers hebben een gevoel van verbondenheid en identificatie, dat de betrokkenheid in de organisatieactiviteiten verhoogt, hun bereidheid om organisatiedoelen na te streven en hun verlangen om bij de organisatie te blijven (Rhoades & Eisenberger & Ameli, 2001).

Invloed PO fit op organisatiebinding

Het concept van fit is de grondslag van de keuze van theorieën en helpt bij het uitleggen waarom individuen zich verbinden aan een geformaliseerde groep. PO fit wordt door Kristof (1996) gedefinieerd als:

“The compatibility between people and organizations that occurs when at least one entity provides what the other needs, they share similar fundamental characteristics or both”.

Dus bij PO fit gaat het om de verenigbaarheid tussen individu en organisatie (Kristof, 1996). Dit onderzoek beperkt zich tot de aanvullende fit, omdat onderzocht wordt welke factoren de binding en dus de organisatiebetrokkenheid positief beïnvloeden. Bij organisatiebetrokkenheid gaat het om individuele en organisatie kenmerken, wat ook van toepassing is bij de aanvullende fit. PO fit is een overeenkomst tussen de kenmerken van een individu en organisatie. Doordat de analyse op individueel niveau plaatsvindt, kunnen de waarden per individu verschillen.

De factoren ontwikkelen, vrijheid en ruimte komen telkens weer naar voren. Dit zijn aspecten die voor hoogopgeleiden van belang zijn bij hun werk. Doordat ze de ruimte krijgen en zich kunnen ontwikkelen voelen ze zich betrokken bij de organisatie en kunnen ze zich ook met de organisatie identificeren. Hoe langer de respondenten werkzaam zijn bij een organisatie, hoe meer invloed ze hebben op de organisatiewaarden. De waarden die de respondenten belangrijk vinden, zijn niet verbonden aan een type plaats zoals Rotterdam. Dit betekent dat ze ook in een andere stad werkzaam kunnen zijn. Wat wel naar voren komt is dat ze de Rotterdamse mentaliteit als prettig wordt ervaren en dat sommige aspecten hiervan dicht ligt bij het individu zelf.

Invloed interactie persoon – stad op stadsbinding

De persoon – plaatsbinding is door de jaren heen zwak geworden, door globalisering, verhoogde mobiliteit en oprukkende omgevingsproblemen die het bestaan van en verbinding met plaatsen bedreigen. Omdat plaatsbinding met verschillende perspectieven is toegepast, zijn er verschillende definities voor dit concept ontwikkeld. De meeste onderzoekers definiëren plaatsbinding als een veelzijdig concept dat de binding tussen individuen en belangrijke plaatsen kenmerkt (Scannel & Gifford, 2010). Een plaats kan hierdoor verschillende dingen omvatten zoals een kamer, gebouw, buurt, stad, gemeente, regio provincie, land etc. Dit onderzoek beperkt zich tot de plaats als “stad” (McInture, Williams & McHugh, 2006). Hunter (1987) geeft aan dat mensen op zoek gaan naar een woonvoorziening die het beste fit aangeeft tussen plaats gebaseerde betekenis en zelf identiteit (Hull & Lam & Vigo, 1994). De meesten van ons hebben een diepe en passionele band met onze

huizen, maar de betekenissen die we eraan geven en de binding is vaak persoonlijk. Het gevoel van thuis zijn is meer dan een fysieke dimensie.

Kenmerken van de stad liggen dicht bij de persoonlijkheid van de respondenten. De Rotterdamse mentaliteit is echt een stadscultuur. Dit betekent dat de waarden en identiteit van het individu wel redelijk worden bewerkstelligd door de plaats Rotterdam. Dit leidt tot plaatsbinding. Dit geldt niet alleen voor de respondenten die in de stad wonen maar uit de analyse is ook gebleken dat de respondenten die buiten de stad wonen, tevreden zijn over hun stad. Gebleken is dat de levensfase waarin een respondent zich bevindt van invloed is op het type plaats waar deze persoon woont. Daarnaast worden andere kenmerken van een stad belangrijker, zoals type scholen, recreatieve voorzieningen voor kinderen, ruimte etc. Niet alleen levensfase, maar ook het sociale netwerk, met name vriendennetwerk blijkt een belangrijk kenmerk van een stad. Door het vriendennetwerk kunnen de personen zich identificeren met de stad.

Conclusie

Het binden en boeien van hoogopgeleide starters is de afgelopen jaren tot een ware kunst verheven. De aanwezigheid van een goed opgeleide beroepsbevolking is een belangrijk vestigingsfactor voor het bedrijfsleven. Het aandeel hoogopgeleiden in de beroepsbevolking heeft ook invloed op de weerbaarheid, flexibiliteit en dynamiek van de lokale economie (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad). Het verbeteren van het imago van een gemeente is een bruikbaar middel bij het aantrekken van pas afgestudeerden. Promotie van de stad om het imago te verbeteren is echter nooit de enige oplossing en werkt alleen als de stad ook echt aan de verwachtingen van de doelgroep kan voldoen. Voor veel afgestudeerden is het vinden van een geschikte baan een belangrijk bindende factor. Het is daarom van belang dat er een goede aansluiting op de arbeidsmarkt is, voor pas afgestudeerden om ze te binden aan de gemeente waar ze hun studie hebben gevolgd.

Hoogopgeleiden worden nog onvoldoende aangetrokken tot de stad Rotterdam, potentiële werknemers voor de Rotterdamse kennisintensieve dienstverlening werken op dit moment veelal in Amsterdam of Utrecht. Om hoogopgeleiden te binden aan Rotterdam moeten er meer banen voor hoogopgeleiden komen in de kansrijke sectoren van Rotterdam (Sectoragenda Kennisdienstverlening).

Kenmerken als dynamiek, innovatie, Rotterdamse mentaliteit, ontwikkelen, excelleren en samenwerken hebben invloed op het binden van hoogopgeleiden aan organisaties. Hoogopgeleiden willen de ruimte en vrijheid hebben. Daarnaast zijn deze respondenten gericht op het doen, durven, aanpakken en hard werken. Betreffende de stadsbinding, willen de respondenten voldoende ruimte hebben, voldoende recreatieve voorzieningen en culturele voorzieningen hebben. De arbeidsmarkt van Rotterdam voor hoogopgeleiden wordt door de respondenten als slecht en moeilijk gekenmerkt. Dit heeft wel invloed op de vooruitzichten van de carrièremogelijkheden van de respondenten. De negatieve beeldvorming van de stad Rotterdam heeft invloed op deze respondenten, om te komen wonen in Rotterdam.

Aanbevelingen

Op basis van dit onderzoek naar de factoren die invloed hebben op de binding van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad, kunnen er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. Hoewel de gemeente Rotterdam geen invloed heeft op de organisatiebinding, kan deze wel ervoor zorgen dat het woonmilieu verbeterd wordt en dat dit meer aansluit op de wensen

van hoogopgeleiden. Daarnaast kan de gemeente Rotterdam zorgen voor meer bedrijvigheid en de diversiteit van bedrijvigheid. Dit kan door middel van acquisitie bewerkstelligd worden.

Streef naar meer bedrijvigheid en naar meer diversiteit van bedrijvigheid.

Rotterdam moet meer toonaangevende bedrijven aantrekken. Hierdoor wordt meer werkgelegenheid gecreëerd en zien hoogopgeleiden meer carrièrekansen. De gemeente Rotterdam moet organisaties gaan faciliteren, in dit proces. Daarnaast bevinden zich veel klanten van Rotterdamse bedrijven (organisaties gevestigd in Rotterdam) zich in Amsterdam. Door de bedrijvigheid te stimuleren en te faciliteren kan men ervoor zorgen dat meer klanten zich in Rotterdam gaan vestigen. Dit is kenmerkend voor de creatieve sector, zoals de reclame wereld, televisie etc. Hoogopgeleiden vinden diversiteit en dynamiek belangrijke kenmerken. Hoe diverser de bedrijvigheid van Rotterdam, hoe meer men zich hiermee kan identificeren.

Ontwikkel een aantrekkelijker woonmilieu voor hoogopgeleiden.

Het woningaanbod van Rotterdam is niet in balans. Wat uit het onderzoek blijkt dat levensfase invloed heeft op keuzes en wensen van hoogopgeleiden. Rotterdam wordt gezien als een drukke stad met vaak te kleine woningen met onvoldoende ruimte. Dit is dan ook één van de redenen waarom hoogopgeleiden niet in de stad wonen. De meeste hebben aangegeven niet weg te willen van Rotterdam en zijn daarom aan de rand van de stad gaan wonen, voor meer ruimte en rust. Naast kinderen, heb je ook hoogopgeleiden die pas afgestudeerd zijn en niet meer in een studio willen wonen, maar ook financieel gezien nog geen ruime woning kunnen betalen. Concluderend moet de kwaliteit van bestaan een goede balans krijgen in Rotterdam.

Zorg dat de arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden in Rotterdam breder wordt, meer werkgelegenheid.

De arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden van Rotterdam is beperkt. Door te faciliteren en meer mogelijkheden te creëren voor starterfuncties kan dit de arbeidsmarkt positief beïnvloeden. Door gebruik te maken van de verschillende netwerken, wordt tevens de bedrijvigheid in Rotterdam gestimuleerd en ontstaat er zo meer werkgelegenheid.

Zorg dat het imago van Rotterdam een positievere beleving krijgt.

Doordat Rotterdam een slecht imago heeft, hebben veel hoogopgeleiden een vooroordeel om hier te komen werken en wonen. Wel moet opgemerkt worden dat de nuchtere houding van Rotterdam als positief wordt ervaren. Daarnaast blijkt dat Rotterdam wel degelijk veel te bieden heeft, maar door onbekendheid dit niet zichtbaar is. Dus Rotterdam moet ervoor zorgen dat de bestaande bedrijvigheid zichtbaar wordt, maar wel rekening houdend met de nuchtere aanpak. Tevens wordt door in te spelen op meer bedrijvigheid en woonmilieu indirect invloed uitgeoefend op het imago van Rotterdam.

Inhoudsopgave

<i>Voorwoord</i>	3
<i>Samenvatting</i>	4
<i>Inhoudsopgave</i>	9
Lijst van afbeeldingen	12
Lijst van tabellen	12
Hoofdstuk 1 Inleiding	13
1.1 Aanleiding van het onderzoek	13
1.2 Probleemstelling	15
1.2.1 Doelstelling	15
1.2.2 Centrale vraagstelling	15
1.2.3 Deelvragen	15
1.3 Relevantie	16
Wetenschappelijke relevantie	16
Maatschappelijke relevantie	16
1.4 Leeswijzer	17
Hoofdstuk 2 Kennisintensieve dienstverlening Rotterdam	18
2.1 Inleiding	18
2.2 Deelsector Kennisintensieve dienstverlening	19
2.2.1 Financiële dienstverlening	22
2.2.2 Specialistische zakelijke diensten	25
2.2.3 Reclame, design, overige diensten	29
2.2.4 Conclusie	31
2.3 Vergelijking G- 4 steden	33
2.3.1 Conclusie vergelijking G 4 steden	34
Hoofdstuk 3 Theoretisch kader	36
3.1 Binding aan de organisatie in de stad	36
3.1.1 Organisatiebetrokkenheid	37
3.1.2 Binden aan de stad	38
3.1.3 Conclusie	40
3.2 Determinanten van organisatiebinding	41

3.3 Determinanten van stadsbinding	43
3.4 Conceptueel model	45
Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording	47
4.1 Onderzoeksstrategie, - methoden en –techniek	47
4.2 Steekproef en respons	48
4.3 Operationalisering	50
4.3.1 Binding aan de organisatie in deze stad	50
4.3.2 PO fit	52
4.3.3 Interactie tussen stad en persoon	52
4.3.4 Controle variabelen	53
4.4 Analyse van de verzamelde gegevens en kwaliteit van het onderzoek	53
Hoofdstuk 5 Analyse en Resultaten	57
5.1 Beschrijving binden van hoogopgeleiden aan organisaties in deze stad	57
5.1.1 Beschrijving persoon – organisatie fit	57
5.1.2 Beschrijving interactie tussen persoon en stad	60
5.1.3. Beschrijving binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad.	62
5.2 Invloed van PO fit op de organisatiebinding	65
5.2.1 Conclusie	66
5.3 Invloed van interactie tussen stad en persoon op plaatsbinding	67
5.3.1 Conclusie	68
5.4 Conclusie	68
Hoofdstuk 6 Conclusie en Discussie	69
6.1 Beantwoording probleemstelling	69
6.1.1 Beantwoording deelvraag één	70
6.1.2 Beantwoording deelvraag twee	72
6.1.3 Beantwoording deelvraag 3	73
6.2 Aangrijpingspunten beleidsmakers	74
6.3 Discussie en reflectie	75
6.3.1 Reflectie	75
6.3.2 Aanbevelingen vervolg onderzoek	77
Bijlage	78
Bijlage 1 Sectoren Kennisintensieve dienstverlening	79

Bijlage 2	Vergelijking G 4 steden	80
Bijlage 3	Topic lijst	85
Bijlage 4	Organisatie- en individuele waarden	88
Literatuurlijst		89

Lijst van afbeeldingen

Figuur 2.1 Zakelijke dienstverlening aantal vestigingen	19
Figuur 2.2 Kennisintensieve dienstverlening op basis van aantal vestigingen (Bron BRZ)	19
Figuur 2.3 Verdeling MKB naar aantal vestigingen	20
Figuur 2.4 Werkgelegenheidsgroei en vestigingsontwikkeling Kennisdienstverlening	21
Figuur 2.5 Financiële instellingen	23
Figuur 2.6 Verzekeringen en pensioenfondsen	23
Figuur 2.7 Overige financiële dienstverlening	24
Figuur 2.8 Informatietechnologie	25
Figuur 2.9 rechtskundige dienstverlening	26
Figuur 2.10 Holdings	26
Figuur 2.11 Architecten, Ingenieurs en technisch ontwerp	27
Figuur 2.12 Speur- en ontwikkelingswerk	27
Figuur 2.13 Reclame en marktonderzoek	29
Figuur 2.14 Industrieel ontwerp en vormgeving	29
Figuur 2.15 Veterinaire dienstverlening	30
Figuur 2.16 Ontwikkeling aantal werkplekken van de 10 groeisegmenten G 4 steden	33
Figuur 3.1 Aanvullende fit	41
Figuur 3.2 Conceptueel model	45
Figuur 4.1 Onderzoeksdesign	47
Figuur 5.1 Vergelijking organisatiekenmerken	60
Figuur 5.2 Locatie waarden	65
Figuur 5.3 Viciëuze cirkel	65

Lijst van tabellen

Tabel 2.1 Verdeling MKB ondernemingen	20
Tabel 2.2 Samenstelling bedrijvigheid	31
Tabel 2.3 Groei segmenten van kennisintensieve dienstverlening	31
Tabel 4.1 Verdeling respondenten	48
Tabel 5.1 PO fit medewerker in de stad	61
Tabel 5.2 PO fit medewerker in de stad	61
Tabel 5.3 Medewerker in de stad	62
Tabel 5.4 ZZP in de stad	62
Tabel 5.5 Werknemer buiten de stad	63

Hoofdstuk 1 Inleiding

Dit hoofdstuk vormt het inleidende deel van dit onderzoek. Hier zal kort de aanleiding van het onderzoek besproken worden. Vervolgens zal de probleemstelling behandeld worden. Deze vloeit voort uit de aanleiding van het onderzoek. De probleemstelling bestaat uit de doelstelling, centrale vraagstelling en deelvragen van het onderzoek. Nadat de probleemstelling behandeld is, zal stilgestaan worden bij de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie. Tot slot zal de leeswijzer een weergave geven van de opbouw van het onderzoek.

1.1 Aanleiding van het onderzoek

'Hoe halen wij en behouden wij zowel organisaties als hoogopgeleiden voor de gemeente Rotterdam'. Dit is één van de speerpunten uit het collegeprogramma van het College van Burgemeester en Wethouders van de gemeente Rotterdam. Gedurende de twintigste eeuw is de mobiliteit van mensen, kapitaal en informatie enorm toegenomen. Economische en technologische veranderingen hebben hier mede aan bijgedragen. Deze toegenomen mobiliteit van mensen, producten en informatie is wereldwijd en wordt door auteurs als Lash en Urry, Featherstone en Sassen voor een belangrijk deel toegerekend aan de nieuwe middenklasse (Engbersen & Burgers, 2001, p. 63).

Net als andere steden probeert Rotterdam een nieuwe middenklasse binnen haar stadsgrenzen te vestigen. Deze nieuwe middenklasse bestaat uit hoogopgeleiden en goed betaalde professionals en managers die veelal werkzaam zijn in de snel groeiende dienstensector. De middenklasse is een brede groep, maar dit onderzoek richt zich specifiek tot hoogopgeleiden die werkzaam zijn in de subsector kennisdienstverlening en die een afgeronde HBO- of universitaire opleiding hebben. Het is een gewilde groep medewerkers, omdat bedrijven hen zoeken vanwege hun kennis en creativiteit, maar ondervinden daarbij vanwege de huidige krapte op de arbeidsmarkt problemen. De krapte op de arbeidsmarkt is een gevolg van de economische crisis terwijl tegelijkertijd vergrijzing en ontgroening plaatsvindt. Niet alleen bedrijven maar ook stadsbestuurders willen hoogopgeleiden de stad in halen, met daarbij de koopkracht en de culturele bagage van deze groep. De vestiging van de nieuwe middenklasse trekt nieuwe bedrijven aan en stimuleert de bestaande bedrijvigheid. Het betekent een impuls voor het stedelijke, culturele en sociale leven (Engbersen & Burgers, 2001 p. 58).

Eén van de hoofddoelen van gemeente Rotterdam is om een sterke economie te ontwikkelen en meer werkgelegenheid te creëren. Daarnaast streeft men naar een aantrekkelijke woonstad met een evenwichtige bevolkingssamenstelling. De zakelijke dienstverlening kan daaraan bijdragen. Het versterken van de zakelijke dienstverlening is een belangrijke economische doelstelling, niet alleen van de stadsregio maar ook van de Zuidvleugel en de Metropoolregio. Deze sector is verantwoordelijk voor een forse economische activiteit (Stadsregio Rotterdam). In post industriële landen worden de nationale en specifiek de stedelijk economieën gedomineerd door diensten. Daarnaast is het succes van moderne nationale- en stedelijke economieën meer afhankelijk geworden van een hoog kennis en innovatie niveau. Volgens Porter (2000) is innovatie de sleutel om productiviteit en de concurrentiekracht van nationale economieën te verbeteren (Simmie & Strambach, 2006). Dus wordt concurreren op kennis voor Westerse organisaties steeds belangrijker. Kennisintensieve diensten spelen hierbij een cruciale rol, vanwege hun bijdrage aan kennisontwikkeling, innovatie en ondernemerschap. In de literatuur worden kennisintensieve diensten steeds vaker als een afzonderlijke categorie of zelfs als sector aangeduid: Knowledge Intensive Business Services (KIBS), die onderdeel is van de zakelijke dienstverlening (Kwakman, Nieuwenhuis,

Segers, Spaargaren & Tellegen, 2010). Zo is de zakelijke dienstverlening de afgelopen jaren één van de grootste banenmakers van de stad Rotterdam met ongeveer 1.800 nieuwe arbeidsplaatsen (Deloitte, 2009). Door meer ruimte te geven aan de kennis- en dienstensector wordt het economisch herstel vergemakkelijkt en de groei van de werkgelegenheid versnelt. Daarnaast draagt deze sector bij aan het vestigingsklimaat van Rotterdam (Nassy, 2010).

Uit een onderzoek van Russo (2003) is gebleken dat Rotterdam te maken heeft met het vertrek van professionals naar andere delen van het land (Sprakel, 2008). Een deel van de professionals die verhuizen geven aan dat ze voor werk, persoonlijke situatie of door de vorming van een huishouden zijn verhuisd. Voor deze groep is een actief woningbouwbeleid niet effectief, omdat ze voor andere redenen zijn vertrokken. Wel kan deze groep door het voeren van een gericht werkgelegenheidsbeleid aangetrokken worden om langer in de stad te blijven wonen (Bik & Zundert, 1999). Het structurerende element dat bepaalt waar de dagelijkse leefomgeving is gesitueerd, wordt gevormd door de werkplek. Daarom is het voor een stad van economisch belang om het verloop onder professionals terug te dringen (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Hierbij moet niet alleen gekeken worden naar het verhogen van de instroom van recent gediplomeerden, maar er moet ook gekeken worden naar het binden en behouden van professionals. Voor afgestudeerden aan het HBO en WO geldt een landelijke arbeidsmarkt. Dit betekent dat ze niet alleen naar de eigen stad en regio kijken, maar dat ze ook in het hele land zoeken naar een geschikte baan (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, 2011).

Een onderzoek van Topel en Ward (1992) heeft aangetoond dat twee derde van alle veranderingen van banen gedurende de eerste 10 jaar van de arbeidscarrière plaatsvinden. Dit verklaart de hoge mobiliteit van pas afgestudeerden. Naarmate deze groep meer ervaring opbouwt en dus meer "human capital" krijgt, zal de mobiliteit afnemen. Ook Bartel en Lichtenberg (1987) stellen dat hoogopgeleiden hun arbeidscarrière sneller vormgeven en hebben dus een hogere arbeidsmobiliteit in de beginjaren dan middelbare beroepsopleidingen. De keuze van de eerste baan is vaak ook van groot belang bij het bepalen van de vestigingsplaats. De arbeidscarrière is dan ook één van de belangrijkste factoren bij het bepalen van de vestigingsplaats (Vries, 2011).

De kracht van dit onderzoek is, dat er gekeken wordt naar wat een professional bindt aan organisaties die in Rotterdam zijn gevestigd. De kans op een baan in en vanuit een stad biedt een belangrijke verklaring voor de aantrekkingskracht van steden op mensen met een hogere opleiding en mensen uit de midden- en hogere inkomensgroepen. Daarnaast speelt de woonomgeving een belangrijke rol. Niet alleen de kwaliteit van de woning en de omgeving zelf, maar ook het voorzieningenniveau in de stad en de mate waarin mensen zich in de stad en de omgeving van de stad kunnen vermaken is van invloed op de keuze van een woonomgeving (Marlet & Woerkens, 2010). Veel gemeenten in Nederland voeren beleid omtrent het aantrekken en behouden van jongeren en pas afgestudeerden. Naast de gemeenten worden ook organisaties door verschillende maatschappelijke ontwikkelingen genoodzaakt om aandacht te besteden aan de in-, door- en uitstroom van het personeel (Geutjes, 2011). De laatste jaren is het belang dat organisaties inzicht hebben in de wensen en behoeften van hun medewerkers verder toegenomen, omdat de werkgever – werknemer relatie in veel gevallen niet meer gekenmerkt wordt door langdurige trouw en toewijding (Knies & Leisink, 2008). Het binden en boeien van hoogopgeleide starters is de afgelopen jaren tot een ware kunst verheven, maar het is echter de taak van organisaties om de hoogopgeleide medewerkers binnen te halen en te behouden door middel van het bieden van voldoende ruimte voor zelfontplooiing, uitdaging en goede arbeidsvoorwaarden (Vollering, 2011). Als de werkomgeving de voorkeuren van hoogopgeleiden niet verwezenlijken, zullen zij minder tevreden zijn en eerder vertrekken. Er zou inzicht moeten worden verkregen in de factoren

die professionele ontwikkeling en werkplezier bevorderen, met name bij hoogopgeleide werknemers in de eerste werkjaren (Vollering, 2011). Mensen hebben verschillende redenen om mobiel te zijn. Zo kunnen mensen vrijwillig van functie of van baan veranderen, maar ze kunnen hiertoe ook worden gedwongen. In de wetenschappelijke literatuur wordt er een onderscheid gemaakt tussen vrijwillig en onvrijwillig verloop (Geutjes, 2011). Onvrijwillig verloop is wanneer er een wisseling van positie op basis van dwang plaatsvindt, waarop baan of functiewisselaar geen invloed heeft op het verlaten van de functie of de arbeidsorganisatie (Geutjes, 2011). Vanuit het perspectief van de organisatie kunnen werknemers de organisatie verlaten (vrijwillig), omdat de arbeidsvoorwaarden zich slecht verhouden tot die van andere werkgevers, of vanwege een slechte verstandhouding met de leidinggevende of directe collega's, promotie of de gezinssituatie en vestigingsplaats in relatie tot reistijd. Tevens hebben de specifieke kenmerken van een sector, grote invloed op de uitstroombepalingen (Steijn & Groeneveld, 2009:130-133). In tijden van economische groei en turbulente arbeidsmarkten zorgt vrijwillig verloop voor een zware druk op de organisatie. Het betreft namelijk vaak goed opgeleide, jonge medewerkers die vanwege betere perspectieven en arbeidsvoorwaarden relatief snel van werkgever veranderen (Kluytmans, 2005, p. 86).

1.2 Probleemstelling

1.2.1 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is zowel descriptief als verklarend van aard. Aan de ene kant is het streven om inzicht te krijgen in de specifieke groeimarkten binnen de Rotterdamse kennisintensieve dienstverlening die landelijk concurrerend zijn en welke segmenten hier een relatieve bijdragen aan kunnen leveren. Aan de andere kant moet dit onderzoek meer inzicht geven in de factoren die hoogopgeleiden beïnvloeden om zich aan een organisatie in de stad Rotterdam te binden. Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken die leiden tot beleidsaanbevelingen, die toegepast kunnen worden om de gemeente Rotterdam meer aantrekkelijk te maken voor hoogopgeleide medewerkers binnen de kennisintensieve sector, om daarmee ook de economische ontwikkeling te stimuleren.

1.2.2 Centrale vraagstelling

Voortkomend uit de doelstelling van dit onderzoek is de volgende centrale vraagstelling geformuleerd:

“ Welke factoren beïnvloeden de binding van hoogopgeleiden binnen bepaalde groeimarkten van de kennisintensieve dienstverlening van de gemeente Rotterdam?”

1.2.3 Deelvragen

1. Welke specifieke groeimarkten kunnen worden waargenomen binnen de deelsector kennisdienstverlening waar Rotterdam in vergelijking met de G4-steden een concurrerende positie heeft?
2. Welke factoren beïnvloeden de binding aan organisaties?
3. Welke factoren beïnvloeden de binding aan de stad?
4. Welke aangrijpingspunten zijn er voor beleidsmakers, om het vermogen van organisaties binnen deze groeimarkten te versterken om hoogopgeleiden aan zich te binden?

1.3 Relevantie

In deze paragraaf zal de relevantie van het onderzoek worden besproken. De relevantie wordt onderverdeeld in de wetenschappelijke en maatschappelijke relevantie.

Wetenschappelijke relevantie

In de HRM benadering worden werknemers gezien als het belangrijkste kapitaal van een organisatie, want zonder geschikte capabele medewerkers is een organisatie niet in staat om optimaal te presteren. Tevens is het van groot belang om capabele werknemers voor de organisatie te behouden, onder meer omdat verloop vervangingskosten met zich meebrengt. Om competente medewerkers aan te trekken en te behouden, is het belangrijk om inzicht te krijgen in hun arbeidsmotieven, om zodoende een "human resource" beleid te kunnen voeren dat hierbij aansluit. Wiersma verwoordt dit als volgt (Knies & Leisink, 2008):

"Knowing what employees desire from their work helps organizations design jobs, develop reward systems, promote leadership styles and design general personnel policies to improve job satisfaction and motivation".

In veel onderzoeken naar mobiliteit van werknemers staat arbeidsvoorkeuren centraal. Andere termen die ook worden gebruikt zijn arbeidsoriëntatie, "work values" of push- pullfactoren (Knies & Leisink, 2008). Door meer inzicht in de arbeidsvoorkeuren kan men het verloop terugdringen. Vertrek wordt in de wetenschappelijke HRM – literatuur vaak beschouwd als een negatieve uitkomst van HRM beleid voor de organisaties.

Er is een spanningsveld tussen de internationalisering van de economie en de wens van het lokaal bestuur om belangrijke bedrijven te binden aan de stad. Ten tweede is er een spanningsveld tussen de veranderende grootstedelijke arbeidsmarkt en de laaggeschoolde beroepsbevolking binnen de gemeentegrenzen van Rotterdam (Engbersen & Burgers, 200, p. 45). De grootste moderne mythe van steden is "geography is dead". Met internet en moderne telecommunicatie en transport systemen is het niet meer noodzakelijk voor mensen die samenwerken, om ook samen te zijn. De voorstanders van de "human capital" theorie beweren dat de sleutel tot regionale groei niet ligt in het verminderen van de kosten van het zakendoen, maar in de gaven van hoogopgeleide en productieve mensen. Dit betekent dat een stad de mogelijkheden moet hebben om creatieve mensen aan te trekken en dus ook economische groei. Studies van nationale groei vinden een duidelijk verband tussen het economisch succes van landen en hun menselijke kapitaal, zoals gemeten door het onderwijsniveau (Florida, 2003). Dit onderzoek tracht een combinatie te maken tussen de factoren die hoogopgeleiden binden aan een organisatie en de factoren die hoogopgeleiden binden aan een stad. Zo wordt er een koppeling gemaakt tussen HRM literatuur en stads sociologisch literatuur, waarbij gekeken wordt naar hoe hoogopgeleiden te binden aan organisaties die gevestigd zijn in Rotterdam. Bij HRM studies wordt de context waarin de organisatie zich bevindt niet meegenomen en bij stadsbinding wordt gekeken naar bedrijvigheid maar niet hoe je de hoogopgeleiden kan binden aan organisaties. Uit een aantal onderzoeken is steeds duidelijker geworden dat menselijke activiteiten en de omgeving nauw met elkaar zijn verweven. De meerwaarde van dit onderzoek is dat deze twee disciplines met elkaar worden gekoppeld.

Maatschappelijke relevantie

De arbeidsmarkt, dienstverlening en de kwaliteit van leven bepalen de kwaliteit van de stad en voor een groot deel de concurrentiekracht van de stad. Het versterken van de kwaliteit van de arbeidsmarkt is van wezenlijk belang voor de

Rotterdamse regio in de verdergaande ontwikkeling van de kenniseconomie en de dienstverlening, want dat is waar het in de concurrentie met andere steden en regio's steeds om draait. Een stad of regio met een arbeidsmarkt van hoge kwaliteit kan beter omgaan met veranderingen in de economie en zal door verbetering van het kennisniveau een kans hebben op groter economisch succes (Ontwikkelingsbedrijf, 2011). Door de sterke punten van een stad onder de aandacht te brengen van de doelgroep, kan deze doelgroep tot de stad aangetrokken en behouden worden (Vries, 2011). Naast de factoren die belangrijk zijn voor het binden van hoogopgeleiden, is het verbeteren van het imago van een stad een bruikbaar middel bij het aantrekken van pas afgestudeerden. Voor veel afgestudeerden is het vinden van een geschikte baan een belangrijk bindende factor. Het is daarom van belang dat er een goede aansluiting op de arbeidsmarkt is voor pas afgestudeerde om ze te binden aan de stad waar ze hun studie hebben gevolgd (Vries, 2011). De aanwezigheid van hoogopgeleiden heeft zowel directe effecten, zoals een hogere arbeidsproductiviteit als indirecte effecten zoals leereffecten, ondernemerschap en sociale stijging van lager opgeleiden. Door inzicht te krijgen in welke factoren invloed hebben op het binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad, kan gemeente Rotterdam zich beter positioneren op de arbeidsmarkt en zich profileren als een aantrekkelijke vestigingsplaats voor ondernemers.

1.4 Leeswijzer

In dit hoofdstuk is er een korte toelichting gegeven op de achtergrond en de noodzaak van het onderzoek. Het volgende hoofdstuk behandelt het beschrijvende deel van het onderzoek. Zo wordt de kennisdienstverlening van de gemeente Rotterdam beschreven, waarin de branches en eventuele groeimarkten binnen deze branches worden geanalyseerd. In hoofdstuk drie wordt het theoretisch kader van het onderzoek behandeld. Hierin komen relevante theorieën aan bod, die leidend zijn voor het conceptueel model. Vervolgens zal hoofdstuk vier de methodologische verantwoording behandelen. Hierin wordt ingegaan op de onderzoeksstrategie, -methode en -techniek. Tevens zal de steekproef en respons, de kwaliteit van het onderzoek en de operationalisatie aan bod komen. Hoofdstuk vijf omvat de analyse en resultaten van het onderzoek, dit betreft het verklarende deel van het onderzoek. Het onderzoek wordt afgesloten met hoofdstuk zes, waarin de belangrijkste conclusies en aanbevelingen worden besproken. Tevens wordt er een antwoord gegeven op de centrale vraagstelling. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een kritische reflectie op het onderzoek met aanbevelingen voor vervolgonderzoek.

Hoofdstuk 2 Kennisintensieve dienstverlening Rotterdam

Dit hoofdstuk bevat het beschrijvende deel van het onderzoek. Hierin wordt een analyse gemaakt van de deelsector kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam. In de eerste paragraaf wordt aangegeven waarom de kennisintensieve dienstverlening en het bepalen van groeimarkten voor Rotterdam van belang zijn. Vervolgens zal de subsector kennisintensieve dienstverlening geanalyseerd worden. Deze analyse is gebaseerd op het aantal werkplekken en het aantal vestigingen per segment binnen de subsectoren. Tevens wordt gekeken naar de algemene trends en ontwikkelingen. Dit moet vervolgens leiden tot het aanwijzen van de segmenten die potentiële groeimarkten voor Rotterdam zijn.

2.1 Inleiding

Met de globalisering van de economie nemen bindingen van bedrijven aan specifieke steden af. Beslissingen over investeringen en verplaatsing van bedrijven en bedrijfstakken worden in toenemende mate genomen door managers vanuit centra die buiten Rotterdam zijn gelegen. De grotere mobiliteit van mensen, ondernemingen en kapitaal maakt het steeds moeilijker dat dergelijke bindingen ontstaan. Hierdoor zijn burgers en bedrijven minder stadsgebonden dan vroeger (Engbersen & Burgers, 2001, p.45).

Door de veranderende wereld moeten bedrijven tegenwoordig niet alleen op lokaal en regionaal niveau concurreren, maar ook internationaal. Het bedrijfsleven is veranderd en ondernemingen worden genoodzaakt om over de grens heen te kijken, waarbij concurrentievoordeel essentieel is voor een onderneming. Het is van steeds groter belang om kansen te zien en deze te benutten in een snel veranderende omgeving. Hierbij spelen flexibiliteit en inventiviteit een grote rol. Door in te spelen op marktontwikkelingen en technologische veranderingen wordt een bedrijf sterk en worden er groeikansen geschept. Snelgroeibedrijven hebben een positief invloed op de economie, omdat deze voor belangrijke werkgelegenheidsgroei zorgen en de concurrentie aanscherpen. Het blijven innoveren en ontwikkelen van nieuwe producten, diensten of processen is steeds bepalender geworden voor het concurrentievermogen van een onderneming (Vergauwen, 2000).

Uit de economische verkenning 2011 is gebleken dat Rotterdam relatief goed door de economische recessie heen is gekomen. De gezondheidszorg, het onderwijs en de zakelijke dienstverlening zorgen ervoor dat de stad minder economisch afhankelijk is van de haven. Hierdoor is de Rotterdamse economie minder kwetsbaar geworden voor schommelingen op de wereldmarkt. Het is voor Rotterdam belangrijk om verdere versterking van de economische structuur te bereiken. Naast de haven en industrieel complex heeft Rotterdam vier andere sectoren die zowel op nationaal als internationaal niveau een belangrijke positie innemen: gezondheidszorg, kennisintensieve zakelijke dienstverlening, consumentendiensten en de creatieve bedrijvigheid (Nicis Institute, 2011). Dit onderzoek richt zich op de deelsector kennisintensieve zakelijke dienstverlening. Gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling wil graag inzicht krijgen in de sector kennisintensieve dienstverlening, omdat uit verschillende prognoses en onderzoeken voorspeld wordt dat deze sector een aanzienlijke groei zal doormaken. Zo verwacht men dat er tot 2015, 1000 extra hoogwaardige banen zullen ontstaan. Door meer inzicht te krijgen in deze sector kan men een sterkere concurrentiepositie ontwikkelen ten opzichte van de andere steden. Het is de bedoeling om de positie die Rotterdam nu inneemt, verder uit te bouwen, zodat de bedrijven die hierbinnen vallen, aan Rotterdam gebonden worden en er een clustering ontstaat. Dit is dan ook één van de redenen om dit onderzoek uit te voeren. Ten eerste moeten er aantrekkelijke werkplekken/ werklocaties beschikbaar zijn om professionals aan Rotterdam te

binden. Ten tweede zoeken bedrijven vestigingslocaties waar voldoende hoogwaardig personeel beschikbaar is (Nicis Institute, 2011).

2.2 Deelsector Kennisintensieve dienstverlening

De zakelijke dienstverlening is één van de snelst groeiende bedrijfstakken in Nederland. Het is de sector die inclusief het uitzendwezen meer werknemers telt dan de gehele industrie (CBS.nl). Hierdoor is Nederland te karakteriseren als een dienstenland. Binnen de dienstensector is de zakelijke dienstverlening het grootst. Door zowel de omvang als de diversiteit van de sector wordt de zakelijke dienstverlening gekenmerkt als een economisch zwaargewicht. Het is duidelijk dat de zakelijke dienstverlening van groot macro-economisch belang is voor Nederland. Zowel in termen van aantal bedrijven en werkgelegenheidscreatie als vestigingsklimaat (MKB Nederland, 2000). De meeste bedrijven die zich bevinden in de zakelijke dienstverlening zijn klein en hebben tien of minder werknemers in dienst. De drempel om te starten is laag, omdat het leveren van zakelijke diensten over het algemeen relatief weinig investeringen vergt in gebouwen, machines en voorraden (CBS.nl). Hiernaast is het aandeel van het midden- en kleinbedrijf groot, dit zijn bedrijven met maximaal 250 medewerkers, en telde in 2000 ongeveer 30 procent van de zakelijke dienstverlening (MKB Nederland, 2000).

Binnen de zakelijke dienstverlening wordt meestal maatwerk geleverd. Het product of dienst is op de wensen en behoeften van de klant toegesneden. Naast maatwerk is het relatief hoge kennis- en opleidingsniveau een tweede kenmerk van deze sector. Kenmerken als kennis, vertrouwen en reputatie spelen een belangrijke rol binnen de zakelijke dienstverlening. De klant selecteert op basis van vertrouwen in en/of reputatie van persoon/ bedrijf en beoordeelt tevens de kwaliteit van de prestatie op deze criteria (MKB Nederland, 2000).

Uit gegevens blijkt dat van de 100 vestigingen er 85 zich in het centrum of aan de rand van een stedelijke agglomeratie bevinden (MKB Nederland, 2000). Het is daarom voor de gemeente Rotterdam van belang dat er een verdere groei van de zakelijke dienstverlening plaatsvindt, omdat deze een belangrijke bijdrage kan leveren aan de versterking en diversificatie van de economische structuur van Rotterdam. De sector zakelijke dienstverlening heeft zowel een internationale component (waarbij de bedrijven in de sector een marktgebied beslaan die de Rotterdamse regio overstijgt) als een regionaal component (waarbij de in Rotterdam gevestigde bedrijven diensten verlenen aan de bewoners en bedrijven binnen of net buiten de regio). Deze sector heeft betekenis voor de ontwikkelingen en beleid op het gebied van functiemenging, kwaliteit van de stedelijke omgeving en werkgelegenheid in de wijk (Cueva, 2009). Hierdoor kan deze bijdrage aan een sterke economie en een aantrekkelijk woonmilieu, door:

-  versterking kenniseconomie
-  diversificatie economie
-  verhoging innovatiekracht
-  vergroting investeringen
-  directe werkgelegenheid creëren
-  indirecte werkgelegenheid creëren
-  creëren van een evenwichtige bevolkingssamenstelling
-  verhogen van de kennisuitwisseling

De zakelijke dienstverlening wordt onderverdeeld in twee subsectoren, te noemen kennisintensieve dienstverlening en overige zakelijke dienstverlening (zie figuur 2.1).



De totale zakelijke dienstverlening bestaat uit 7074 vestigingen, waarvan de overige zakelijke dienstverlening 1755 vestigingen telt en de subsector kennisdienstverlening er 5319 vestigingen. Onder de kennisintensieve dienstverlening (hoogwaardig) wordt de zakelijke dienstverlening verstaan, waarbij de dienst op kennis is gebaseerd (Nassy, 2010). De overige diensten die niet hoogwaardig zijn vallen onder de overige zakelijke dienstverlening.

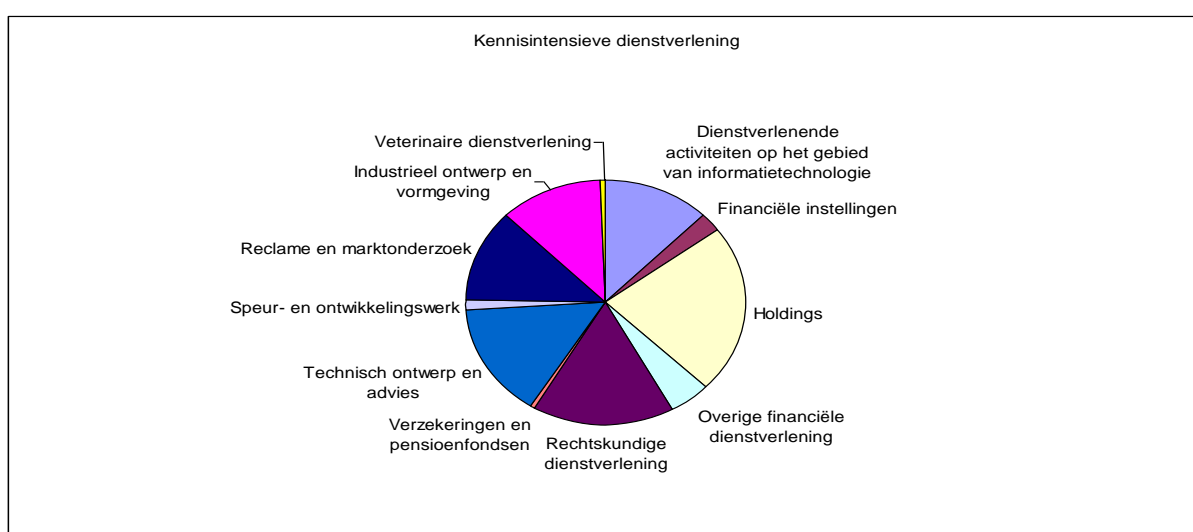
Figuur 2.1 Zakelijke dienstverlening aantal vestigingen

Er moet wel opgemerkt worden dat er geen duidelijke definitie is, die de grens tussen zakelijke dienstverlening en hoogwaardige zakelijke dienstverlening vaststelt. Bepalend is vooral (Kuipers, Nijdam & Jacobs, 2011):

- het opleidingsniveau dat benodigd is om de diensten te leveren (HBO - plus) en
- het strategische belang dat aan het type dienstverlening gehecht wordt door de afnemers.

Rotterdam telt voor 5319 (75 procent) vestigingen in 2011 die actief zijn in de kennisintensieve dienstverlening. Deze vestigingen zijn onderdeel van de 11 subbranches binnen de kennisintensieve dienstverlening (Bijlage 1), waarvan de volgende subbranches het grootst zijn:

- Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie (rechtskundige dienstverlening)
- Holdings
- Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies (technisch ontwerp en advies).



Figuur 2.2 Kennisintensieve dienstverlening op basis van aantal vestigingen (Bron BRZ)

Hoe de verdelingen van het MKB is per sector is van belang voor bijvoorbeeld een marktonderzoek, marketingbeleid, maar ook voor de vestigingsplaats voor een onderneming. Het midden- en kleinbedrijf bestaat uit ondernemingen met maximaal 250 medewerkers. De definitie van het midden en kleinbedrijf, zoals in 2003 is vastgesteld door de Europese Commissie is als volgt (mkb servicedesk, 2011):

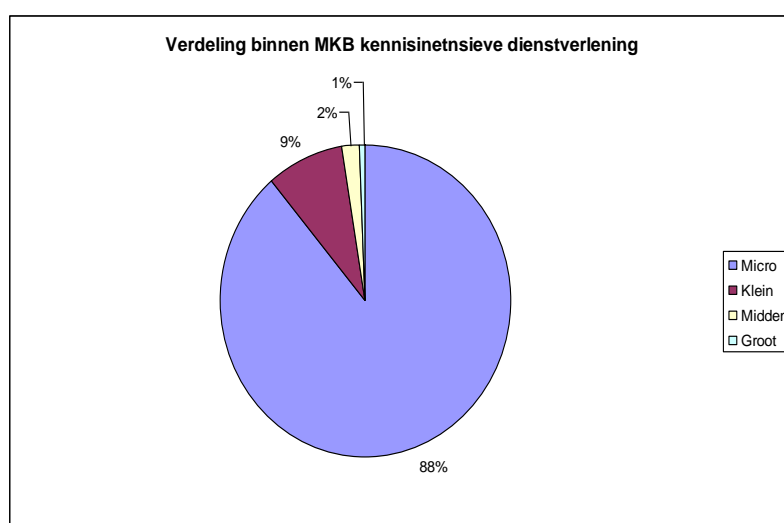
- middelgroot: minder dan 250 werknemers
- klein: minder dan 50 werknemers
- micro: minder dan 10 werknemers, inclusief zzp-ers

De verdeling binnen het MKB naar aantal medewerkers op basis van BRZ per 1 januari 2012, is gebaseerd op 5319 vestigingen van actieve MKB ondernemingen:

Aantal vestigingen				
	Financiële dienstverlening	Specialistische zakelijke diensten	Reclame, design, overige diensten	Totaal
Micro	294	3186	1246	4726
Klein	62	334	57	453
Midden	33	66	11	110
Groot	11	16	3	30
Totaal	400	3602	1317	5319

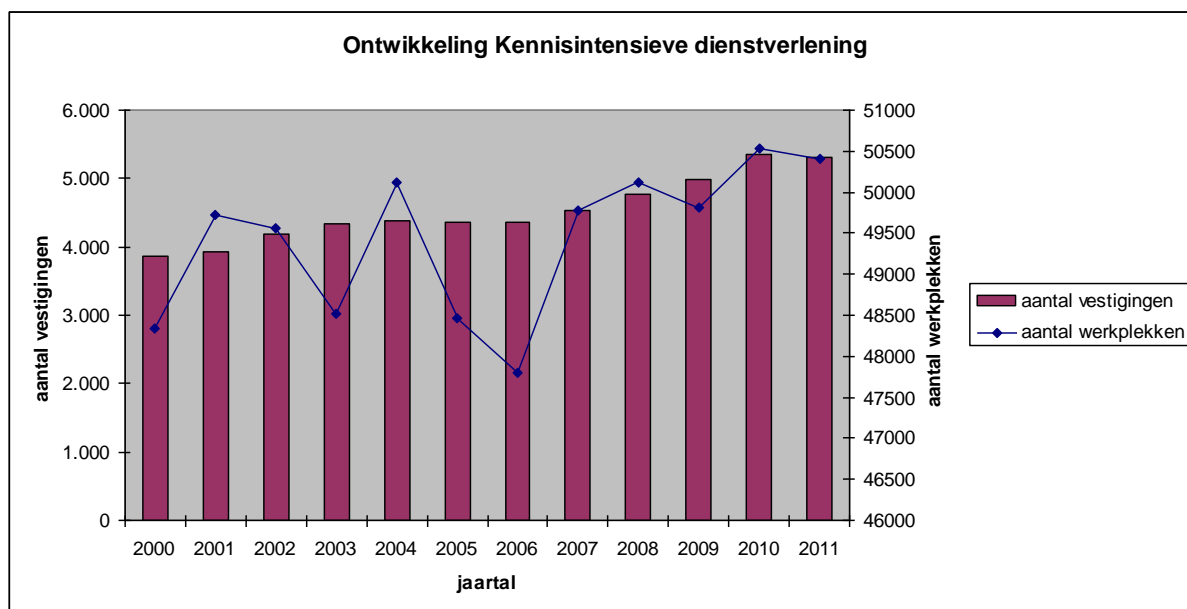
Tabel 2.1 Verdeling MKB ondernemingen

Kortom, 88 procent van het totale bedrijfsleven valt onder het micro-onderdeel van het MKB – bedrijf (zie figuur 2.3). De micro ondernemingen zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor 19,6 procent van de werkgelegenheid.



Figuur 2.3 Verdeling MKB naar aantal vestigingen

Het is voor de gemeente Rotterdam van belang inzicht te hebben in welke segmenten binnen de kennisdienstverlening van groot economisch belang zijn, zodat men de economische vestigingsvoorwaarden kan verbeteren en de economische structuur van Rotterdam kan versterken. Ondernemers zijn van vitaal belang voor de economische ontwikkeling van steden en regio's, omdat ze werkgelegenheid, innovatie en creativiteit genereren en bepalen mede het imago van de stad en regio. Door een aantrekkelijk vestigingsklimaat te creëren worden ondernemers gebonden aan de regio (Deloitte Real Estate Advisory, 2012). In het volgende figuur wordt de ontwikkeling van de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam weergegeven.






Figuur 2.4 Werkgelegenheids groei en vestigingsontwikkeling Kennisdienstverlening

De groei van de werkgelegenheid vertoont in de afgelopen jaren een hoge mate van dynamiek met in 2003, 2005 en 2006 een dip (zie figuur 2.4). In de jaren 2001, 2004 en 2007 heeft men een sterke groei doorgemaakt. Hiertegenover staat de ontwikkeling van het aantal vestigingen, dat een relatief stabiele ontwikkeling heeft laten zien. De gehele kennisdienstverlening wordt gekenmerkt door een dynamiek in de werkgelegenheids groei die weliswaar per sector verschilt (NAi, 2007), het is daarom ook van belang om per sector de ontwikkelingen in kaart te brengen, dit wordt in de volgende sub paragrafen weergegeven. De groei van het aantal vestigingen is een indicatie van de aantrekkelijkheid van een stad als vestigingsplaats en zegt daarmee iets over de economische concurrentiepositie van een stad. Daarnaast wordt er ook gekeken naar de werkgelegenheid, een groei hiervan draagt positief bij aan de economische concurrentiepositie van een stad (Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, 2006). De kennisintensieve dienstverlening wordt in drie hoofdsectoren ingedeeld, namelijk de financiële dienstverlening, de specialistische zakelijke diensten en reclame, design en overige diensten.

2.2.1 Financiële dienstverlening

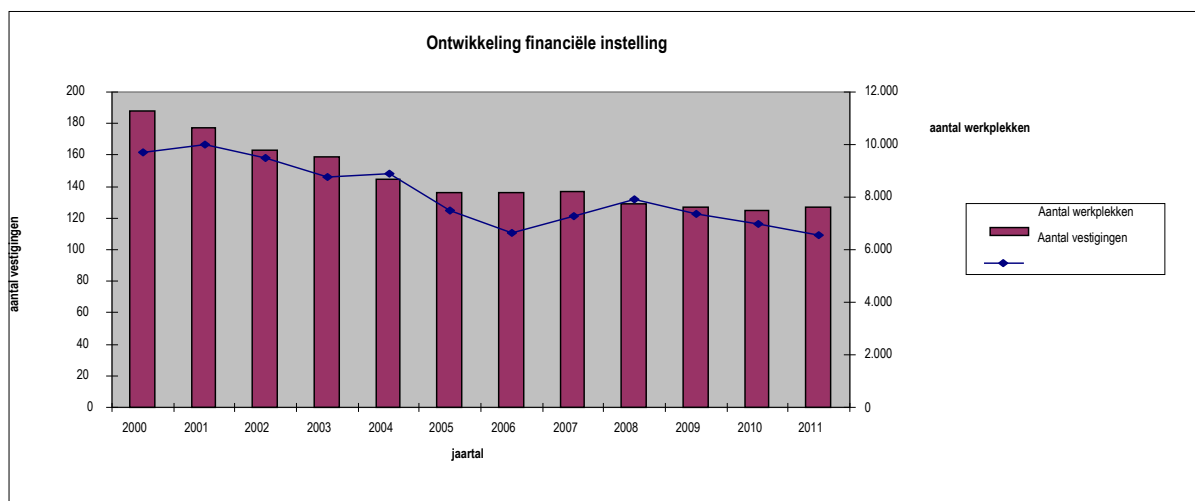
De financiële sector bevat een veelheid aan activiteiten en institutionele vormen met verschillende producten. Dit maakt het lastig om een inschatting te geven van de mate van concurrentie in de financiële sector. Daarbij komt ook dat de sector in beweging is. Door de ontwikkelingen met name op ICT gebied worden nieuwe distributiekanaalen, nieuwe producten en productcombinaties ontwikkeld. Deze ontwikkelingen wijzen op een hoge mate van dynamiek die gedreven wordt door een toenemende concurrentie (Boot, 2005). Voor een lange periode stonden de bedrijven in deze branche bekend als

betrouwbaar en solide. Ze stonden als werkgever hoog in ranglijsten van hoogopgeleiden. Door de dotcomcrash in 2001 heeft deze branche tegenvallende tijden gekend. Hierdoor liep het vertrouwen een flinke deuk op en grote banken zoals Fortis, ING en ABN Amro kwamen met verrassende berichten uit over winstwaarschuwingen. Na deze tegenvallende tijden krabbelde de financials op en trokken de beurskoersen weer aan. In 2008 werd men weer getroffen door tegenvallende tijden (Schoemakers, 2009). In 2008 werd de kredietcrisis voelbaar, waardoor de Nederlandse banken in de problemen kwamen. Hiernaast bereikten de beurskoersen een nieuw dieptepunt en was de positie van veel banken en verzekeraars onzeker. Door verschillende negatieve ontwikkelingen in de bankensector, hebben de banken de afgelopen jaren met veel nieuwe regelgeving te maken gekregen. Daarnaast leidt de concurrentie in het Nederlandse bankwezen tot steeds kleinere marges en de bankencrisis heeft geleid tot imagoschade (Schoemakers, 2009). Door deze ontwikkelingen worden banken gedwongen hun aandacht te verleggen naar eenvoudige diensten en producten voor particuliere naar meer winstgevende activiteiten zoals beursgangen en beleggingen voor de zakelijke markt. Net als banken hebben ook de verzekeraars te maken met steeds meer concurrentie. Dit komt voornamelijk door het internet. Sommige verzekeraars overleven doormiddel van schaalvergroting, door te fuseren met banken en kunnen hierdoor geïntegreerde producten aanbieden. Niet alleen de banken maar ook de verzekeraars hebben last van de kredietcrisis (Schoemakers, 2009). Uit de onderstaande drie grafieken kan geconcludeerd worden dat de gehele financiële dienstverlening van Rotterdam in 2010 mindere tijden heeft gekend, maar dat er in 2011 wel een lichte groei te zien is. De financiële dienstverlening wordt in drie sub branches onderverdeeld:

-  Financiële instellingen, SBI 64
-  Verzekeringen en pensioenfondsen, SBI 65
-  Overige financiële dienstverlening, SBI 66

Financiële instellingen

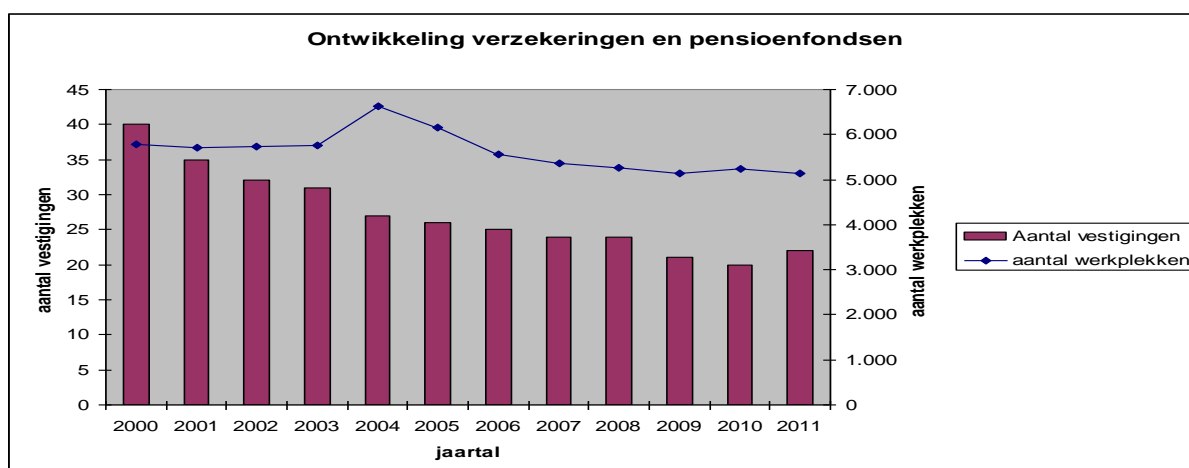
De financiële instelling (figuur 2.5) bestaat uit drie subsectoren die vervolgens ook uit een aantal segmenten bestaan; (1) financiële instellingen, (2) verzekering en pensioenfondsen en (3) overige financiële dienstverlening. Landelijk heeft deze subbranche te maken met een structurele krimp als gevolg van de kredietcrisis van 2008. Als we kijken naar de ontwikkeling van deze subbranche in Rotterdam kan geconcludeerd worden dat ook in Rotterdam de gevolgen van de kredietcrisis voelbaar zijn. De ontwikkeling van het aantal werkplekken heeft vanaf 2008 een negatief verloop. Hier tegenover staat de ontwikkeling van het aantal vestigingen die in 2011 een lichte stijging laat zien. De grootste daling van het aantal banen vindt plaats in de segmenten Financiële Holdings (58 procent) en Algemene banken (37 procent). Dit zijn dan ook de segmenten die hard zijn getroffen door de economische crisis, dit leidde tot een krimp van de werkgelegenheid voor de gehele subbranche. De grootste groei van het aantal werkplekken vindt plaats in het segment coöperatief georganiseerde banken, met een stijging van ongeveer 39 procent in 2011 ten opzichte van 2000.



Figuur 2.5 Financiële instellingen

Verzekeringen en pensioenfondsen

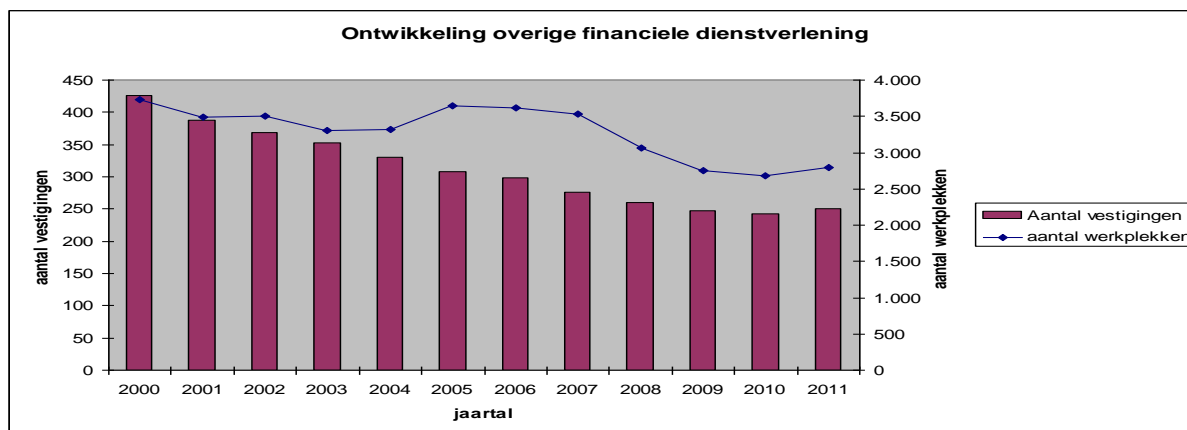
De verzekeringen en pensioenfondsen hebben tussen 2004 – 2006 een krimp meegemaakt van het aantal werkplekken. Vanaf 2006 laat de werkgelegenheidslijn een stabiele ontwikkeling zien. Het segment binnen deze subbranche die het hardst getroffen is door de financiële crisis is het segment Levensverzekeringen met in 2011 een daling van 88 procent van de werkgelegenheid ten opzichte van 2000. Over de periode 2000 tot en met 2011, heeft het segment schadeverzekeringen met betrekking tot het aantal werkplekken het minste schade opgelopen.



Figuur 2.6 Verzekeringen en pensioenfondsen

Overige financiële dienstverlening

De overige financiële dienstverlening heeft vanaf 2007 te maken met een krimp van de werkgelegenheid. Maar laat vanaf 2010 weer een lichte stijging zien in het aantal werkplekken. De grootste groei van het aantal werkplekken vindt plaats in het segment hypotheek- en kredietbemiddeling, geldwisselkantoren, met een stijging van 77 procent in 2011 ten opzichte van 2000. De grootste daling in het aantal werkplekken vindt plaats in het segment overige dienstverlening op het gebied van verzekering met een daling van 63 procent in 2011 ten opzichte van 2000. In vergelijking met de twee vorige subbranches heeft de overige financiële dienstverlening in 2011 wel een lichte stijging van het aantal werkplekken.



Figuur 2.7 Overige financiële dienstverlening

Geconcludeerd kan worden dat de subbranche financiële instelling het hardst is getroffen door de economische crisis. Door de verschillende ontwikkelingen is de werkgelegenheid tijdens de economische recessie sterk afgenomen en waren zelfs ontslagingen onvermijdelijk. In het eerste kwartaal van 2011 zijn er een aantal lichtpuntjes aan te wijzen in de vraag naar financiële professionals (Accountant.nl, 2011). In heel 2011 is de vraag naar financieel specialisten gekrompen ten opzichte van 2010. De nadruk op kostenbeheersing, automatisering van routinematig administratief werk en off shoring van de financiële functie geven ook geen positievere verwachtingen. Maar dit geldt niet voor alle segmenten binnen de financiële dienstverlening (Accountant.nl, 2012). De markt voor specialisten zoals auditors, tax accountants en treasurers is nog steeds goed. Door de onzekere tijden zijn veel financiële instellingen voorzichtig met het aannemen van nieuw personeel. Maar zodra de economie aantrekt zijn banken en verzekeraars de eerste die daarvan profiteren. Door de toename van wet- en regelgeving wordt het inhoudelijke werk bij financiële instellingen meer specialistisch en complexer. Hiernaast wordt er door de toename in de onderlinge concurrentie een meer commerciële instelling van de werknemers gevraagd (Schoemakers, 2009). Het is voor de financiële instellingen een uitdaging om het vertrouwen te herstellen. Dit biedt tegelijkertijd kansen voor de financiële instellingen om zich te onderscheiden van de rest. Door de toenemende regelgeving is één van de eerste uitdagingen van de branche risk management. Hierdoor worden de risico's van bedrijfsvoering verminderd. Daarnaast moet men zich gaan richten op nieuwe kanalen om klanten te bereiken. Dit heeft negatieve gevolgen voor de vraag naar intermediairs (Yacht).

Tevens kan geconcludeerd worden dat de markt voor de financiële dienstverlening als dynamisch wordt gekenmerkt. De markt is continu in beweging door sociale, technische en wettelijke veranderingen. Met internet is er een nieuw medium ontstaan, waarmee financiële dienstverleners hun klanten rechtstreeks kunnen bereiken om hun diensten aan te bieden. Tevens heeft internet ervoor gezorgd dat de klanten over meer informatie kunnen beschikken, die de bedieningsbehoefte van de klant veranderd (AFM, 2012).

2.2.2 Specialistische zakelijke diensten

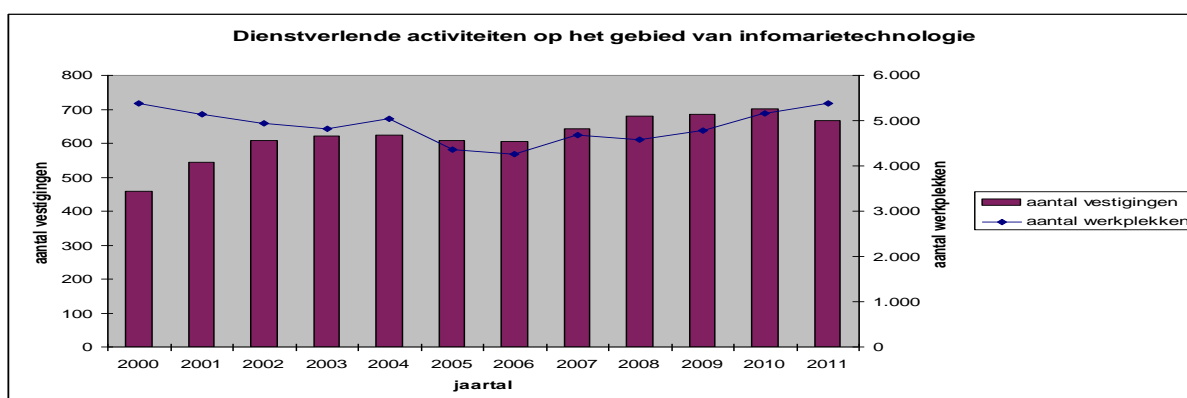
De specialistische zakelijke diensten wordt onderverdeeld in de subbranches; dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie (SBI 62), rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvies, administratie (SBI 69), holdings (SBI 70), architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies (SBI 71), speur- en ontwikkelingswerk (SBI 72). De ondernemingen binnen deze branche adviseren bedrijven over specialistische onderwerpen of voeren activiteiten uit

zoals: juridische procedures en rechtszaken, administratieve taken of belastingzaken en boekhouding of de controle hierop. Kenmerkend is dat professionals in deze branche meestal kiezen om zelf een bureau op te zetten (Delta Lloyd, 2011). Dit kan zijn omdat men meer flexibeler wil werken of dat men op een bepaald specialisme wil concentreren. In deze branche hebben bedrijven in economisch minder goede tijden maar beperkt te kampen met terugval in omzetten, maar sinds 2008 neemt de omzetgroei wel af. In 2010 is er zelfs een lichte krimp. Dit zijn de gevolgen van de financiële en economische crisis van 2008 en 2009 (Delta Lloyd, 2011).

Een trend binnen deze branche is dat de markt voor gespecialiseerde adviesbureaus groeit doordat de wereld complexer wordt. Dit leidt tot meer vraag naar specialistische ondersteuning. Hiernaast heeft de toenemende juridisering van de samenleving geleid tot een verschuiving van proces- en aktefabrieken naar adviesproductie (Delta Lloyd, 2011). Voor accountants geldt dat er ten aanzien van de controle op jaarrekeningen expliciet is gemaakt wat er van de accountant verwacht wordt. Hierdoor moet men meer investeren in breder opgeleide professionals, samenwerking met specialisten, ontwikkeling van een methodologie en innovatieve rapportagevormen. Een andere trend is dat groot internationaal opererende dienstverleners actief zijn in het verplaatsen van bepaalde activiteiten naar lagelonenlanden. Belangrijke redenen daarvoor zijn de schaarste aan personeel en de relatieve hoge kosten van personeel in Nederland. Het tekort aan geschikt personeel is in goede economische tijden groot. Doordat er te weinig instroom is vanuit opleidingen en steeds meer mensen parttime willen werken. Een belangrijk probleem binnen deze branche is de hoge werkdruk die als gevolg een hoog personeelsverloop heeft (Delta Lloyd, 2011).

Informatietechnologie

Voor de branche informatietechnologie trok de werkgelegenheid in de periode 2008 tot en met 2011 steeds verder aan. De productie en toepassing van ICT is een drijvende kracht voor innovatie, productiviteit en uiteindelijk economische groei. De ICT dienstensector is ook getroffen door de economische crisis (Centraal bureau voor de statistiek, 2011). In 2005 en 2008 is er een daling te zien van het aantal werkplekken. De IT- dienstverlening heeft zich tussen 2000 en 2010 behoorlijk uitgebreid, 53 procent groei van het aantal vestigingen. Het hoge aantal starters in de ICT- sector is deels verklaarbaar door de laagdrempeligheid van de ICT- dienstensector. Dergelijke oprichtingen worden echter niet automatisch vertaald in economische groei. Nieuwe ICT bedrijven hebben immers vaak weinig personeel in dienst en de gecreëerde werkgelegenheid weegt niet altijd op tegen het verlies van ICT banen bij de grotere bedrijven (Centraal bureau voor de statistiek, 2011). Door de hoge mate van concurrentie, speelt specialisatie een grote rol bij de dienstverlening (Delta Lloyd, 2011).

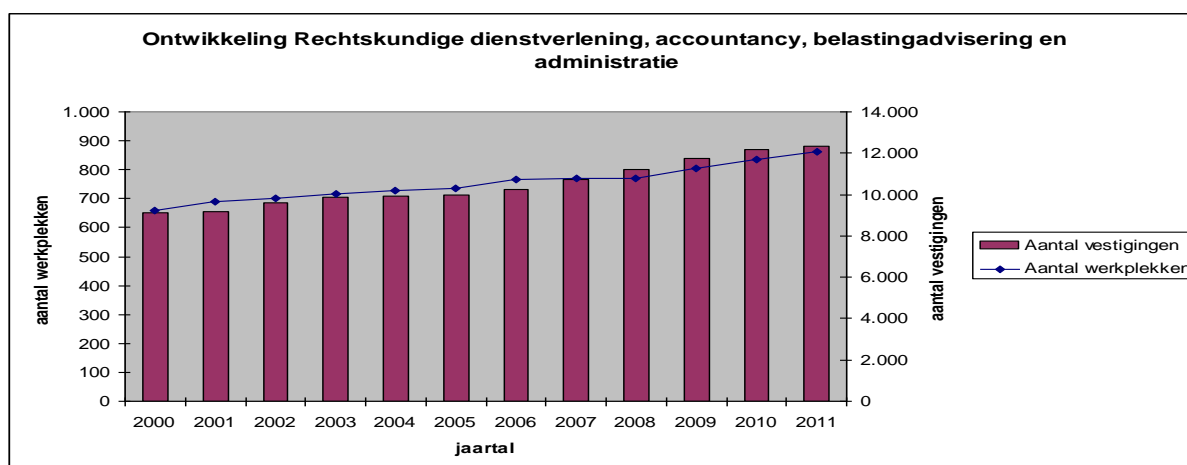


Figuur 2.8 Informatietechnologie

Het segment advisering op het gebied van informatietechnologie heeft de meeste werkgelegenheidsgroei laten zien over de periode 2000-2011, met een groei van 332 werkplekken. Het segment overige dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie, heeft voor de periode 2000-2011 een daling van de werkgelegenheid gekend van 62 procent.

Rechtskundige dienstverlening

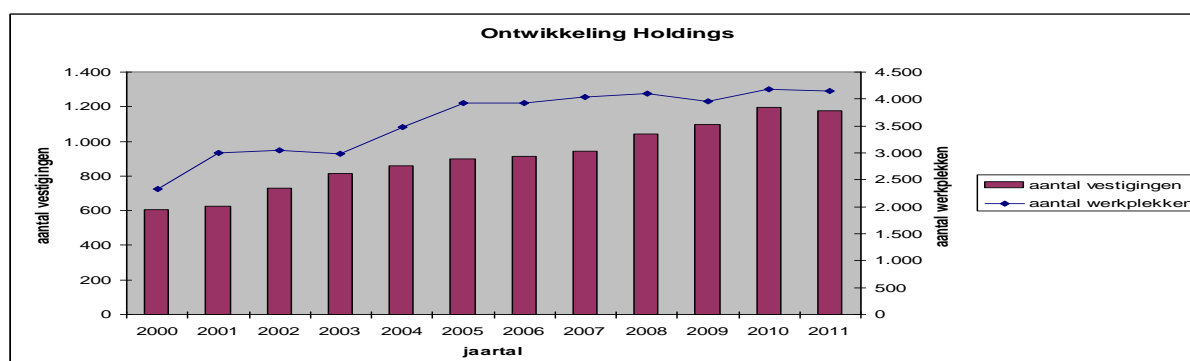
De branche rechtskundige dienstverlening is relatief ongevoelig voor conjuncturele schommelingen. Aan het begin van de recessie was er nog voldoende vraag. Niet alleen vanuit financiële instellingen om problemen op te lossen, maar het bleek ook dat de accountant het primaire aanspreekpunt is in tijden van economische neergang. Ook na het einde van de recessie trekt de vraag naar de expertise van accountants weer aan (Visie op sectoren, 2010). De verwachte krimp van de economie in 2012 zorgt voor druk op tarieven binnen deze subbranche. Het segment met de meeste groei in 2011 van het aantal werkplekken is overige administratiekantoren, met een groei van 92 procent ten opzichte van 2000. Het segment dat in 2011 de grootste daling van de werkgelegenheid heeft gekend is Belastingconsulent, met een daling van 50 procent ten opzichte van 2000.



Figuur 2.9 rechtskundige dienstverlening

Holdings

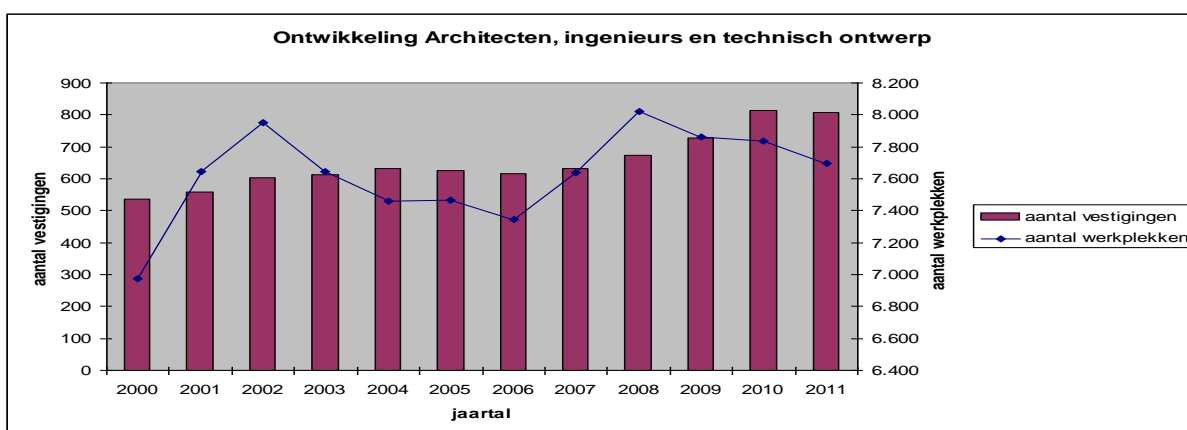
De subbranche Holdings laat een matige groei zien in het aantal vestigingen, met in 2011 een lichte daling. In de periode 2003 – 2005 heeft deze subbranche een aanzienlijke groei doorgemaakt van de werkgelegenheid. De twee segmenten advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering en organisatie- adviesbureaus hebben een respectievelijk groei van 93 procent en 83 procent laten zien. Het enige segment dat een daling van de werkgelegenheid heeft gekend is public relationsbureaus (44 procent).



Figuur 2.10 Holdings

Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp

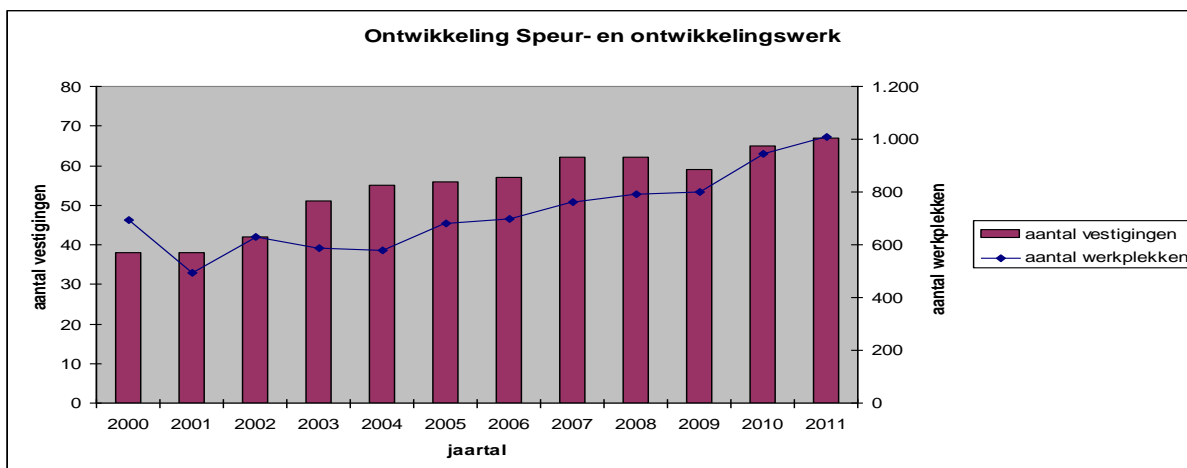
Net als de vorige subbranches is er een lichte stijging in het aantal vestigingen te zien en in 2011 een lichte daling. Binnen deze subbranche is er in 2011 ook een stijging in het aantal werkplekken van 10 procent t.o.v. 2000, en ten opzichte van 2010 een lichte daling van 2 procent. De werkgelegenheidsontwikkeling heeft een hoge mate van dynamiek. Uit onderzoek is gebleken dat een aanzienlijk deel van de architectenbureaus hard getroffen zijn door de economische crisis. De belangrijkste redenen voor de terugval van opdrachten, zijn de financiële problemen bij opdrachtgevers en een gebrek aan vertrouwen om aan een nieuw project te beginnen (Architectenweb.nl, 2009). Ondanks deze landelijke trend laat het segment architecten van de gemeente Rotterdam een groei van ongeveer 31 procent zien in 2011 ten opzichte van 2000. Het segment met de meeste daling over de periode 2000 tot en met 2011 is overige keuring en controle, met een daling van 76 procent in het aantal werkplekken. Opmerkelijk is dat over de periode 2000 tot en met 2011, het segment architecten de meeste groei in het aantal werkplekken heeft.



Figuur 2.11 Architecten, Ingenieurs en technisch ontwerp

Speur- en ontwikkelingswerk

De subbranche speur- en ontwikkelingswerk heeft een lichte schommeling in het aantal vestigingen. Vanaf 2009 is er een aanzienlijke stijging van de werkgelegenheid te zien. Het segment speur- en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid heeft in de periode 2000 tot en met 2011 de grootste groei doorgemaakt. Hiertegenover heeft het segment overig natuurwetenschappelijk speur- en ontwikkelingswerk een daling van het aantal werkplekken gekend in het jaar 2011 ten opzichte van 2000, met een daling van 92 procent.



Figuur 2.12 Speur- en ontwikkelingswerk

Concluderend heeft de gehele specialistische zakelijke diensten een goede ontwikkeling laten zien over de periode 2000 tot en met 2011. Deze branche is relatief ongevoelig voor de conjuncturele schommelingen die voornamelijk door de economische crisis worden veroorzaakt. Men heeft wel te maken met minder opdrachten, doordat hun zakelijke klanten door financiële problemen minder uitbesteden. Deze branche wordt gekenmerkt door een hoog verloop onder het hoogopgeleid personeel. Een tweede kenmerk van deze branche is de laagdrempeligheid en een hoog aantal ZZP-ers.

2.2.3 Reclame, design, overige diensten

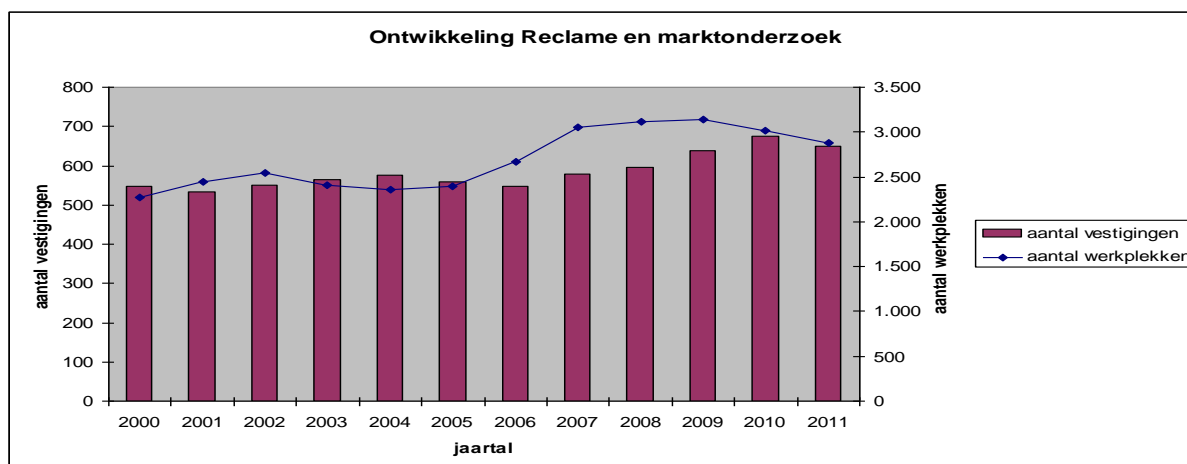
De segmenten die onder Reclame, Design, overige diensten worden onderverdeeld zijn: ontwerp bureaus, ingenieursbureaus, organisatieadviesbureaus, R&D bureaus en reclamebureaus. Deze worden onderverdeeld in drie subbranches te noemen, reclame en marktonderzoek (SBI 73), industrieel ontwerp en vormgeving (SBI 74) en veterinaire dienstverlening (SBI 75). De ondernemingen binnen deze branche voeren uiteenlopende werkzaamheden uit rond reclamecampagnes waaronder: adviseren over marketingstrategie en reclamecampagnes, bedenken en ontwikkelen van reclamecampagnes, begeleiden en uitvoeren van reclamecampagnes en het analyseren van resultaten en effecten van campagnes. Ondanks de sombere economische tijden groeit de ontwerpsector en adviessector sneller dan de Nederlandse economie en de creatieve industrie in het algemeen (Dogterom, 2011). In zowel Rotterdam als Amsterdam kunnen de eerste reclame bureaus van Nederland worden teruggevonden. De reclamewereld heeft zich in de laatste jaren in een hoog tempo ontwikkeld (Delta Lloyd, 2011). Door nieuwe concepten en nieuwe technologieën is het mogelijk om specifieke reclameboodschappen directer bij de juiste doelgroepen onder de aandacht te brengen. Tegelijkertijd is de moderne consument minder goed voorspelbaar. Mede hierdoor is micromarketing in opkomst. De snel veranderende consumentenbehoeftes vragen om veel interactie met consumenten. Hierdoor omvat de reclamewereld meer aspecten en de dienstverlening van bedrijven in de branche wordt daarmee steeds uitgebreider. De rendementen in de branche staan onder druk als gevolg van een toename van het aantal bureaus en door professionalisering van de inkoop door opdrachtgevers. Ook in deze branche heeft de financiële en economische crisis in 2008 en 2009 negatieve gevolgen gehad. Deze branche is vaak de eerste die de klappen van een recessie opvangt, maar ervaart ook als eerste het aantrekken van de economie en is hierdoor zeer gevoelig voor veranderingen in de economie (Delta Lloyd, 2011). In minder goede economische tijden wordt er vaak snel bezuinigd op deze branche. Een ander kenmerk van deze branche is dat het een competitieve branche is, waar onderscheidend vermogen en creativiteit een belangrijk criterium is. Personeel is hierdoor een belangrijke factor. Door de hoge werkdruk en een slechte balans tussen werk en privéleven is het personeelsverloop in deze branche hoog (Delta Lloyd, 2011).

Reclame en marktonderzoek

Uit de conjunctuurenquête van januari 2012 blijkt dat ondernemers in de reclamebranche pessimistisch waren over het economisch klimaat in het vierde kwartaal van 2011. Verder verwachten de reclamebureaus hogere tarieven aan hun klanten in rekening te brengen en een verslechtering van de werkgelegenheid in hun branche (CBS.NL, 2012). Uit de cijfers (figuur 2.13) worden de verwachtingen van de reclamebureaus bevestigd, dit segment heeft in 2011 een daling van het aantal werkplekken van ongeveer 14 procent ten opzichte van 2000.

De branche van marktonderzoek is gefragmenteerd. Het aandeel ZZP-ers (96 van de 152 vestigingen) is groot in deze branche en er zijn verschillende typen bedrijven actief die hun eigen specialisme en business modellen hebben. De bedrijfsdynamiek is hoog, de branche heeft jaarlijks te maken met een groot aantal starters en een beperkt aantal opheffingen (Visie op sectoren, 2010). Het segment met de meeste stijging in het aantal werkplekken is markt- en opinieonderzoekbureaus, met een stijging van 851 werkplekken. Dit geeft aan dat ondernemingen wel in tijden van

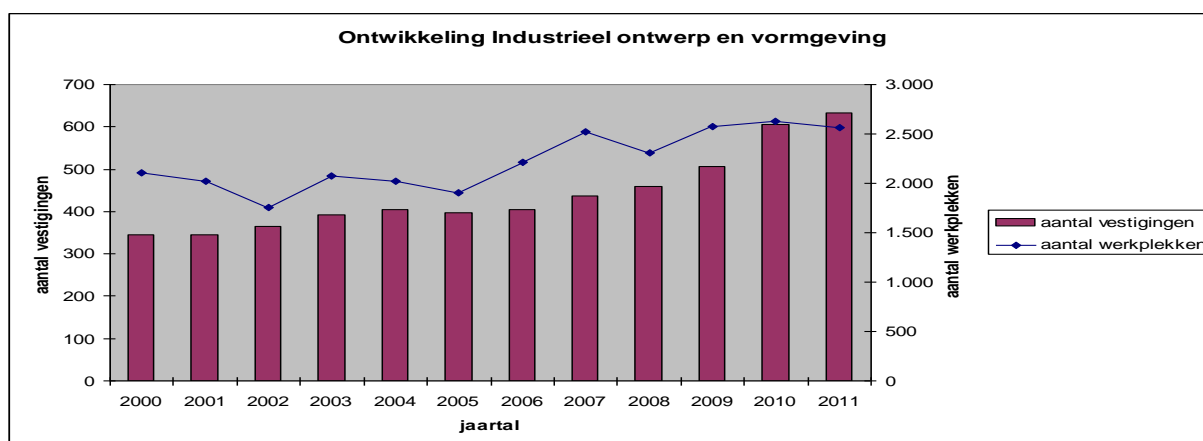
economische crisis een basisbehoefte hebben aan informatie en onderzoek ten behoeve van strategische beslissingen, hierdoor neemt de vraag naar reclame en marktonderzoek toe (Visie op sectoren, 2010).



Figuur 2.13 Reclame en marktonderzoek

Industrieel ontwerp en vormgeving

Ondernemingen in de branche industrieel ontwerp en vormgeving worden ook wel creatieve bedrijven genoemd. Deze bedrijven werken meestal in een snel veranderende en veeleisende omgeving, en moeten zich daarom voortdurend aanpassen. Door digitalisering, individualisering, mondialisering en duurzaamheid is de vraag binnen deze branche toegenomen (Rijksoverheid). Bedrijven willen zich graag van hun concurrenten onderscheiden op bijvoorbeeld technologie, kwaliteit, service, ketenregie, nabijheid, snelheid, vormgeving of symbolische waarde. Hierbij neemt de branche industrieel ontwerp en vormgeving een belangrijke rol in. De laatste jaren worden vormgeving en branding steeds belangrijker in de concurrentiestrijd. De structuur van deze branche is een verzameling van een grote groep zelfstandigen zonder personeel en midden- en kleinbedrijven en slechts enkele grote bedrijven. Door hun kleine omvang en hun creatieve cultuur kunnen deze bedrijven zich over het algemeen sneller aanpassen dan meer traditionele sectoren. Tevens zorgt de structuur ervoor dat weinig bedrijven doorgroeien. De groei van deze branche komt daardoor vooral door de komst van nieuwe bedrijven, die meestal zzp'ers zijn (Rijksoverheid). Het segment met de meeste werkgelegenheidsgroei is industrieel ontwerp en vormgeving. De twee segmenten die een negatieve werkgelegenheidsontwikkeling (2000 tot en met 2011) hebben laten zien, zijn ontwikkelwinkels (63 procent daling) en ontwikkelcentrales (64 procent daling).



Figuur 2.14 Industrieel ontwerp en vormgeving

Veterinaire dienstverlening

Naast de subbranche industrieel ontwerp en vormgeving laat ook deze subbranche een gemiddelde groei zien. In 2006, 2007 en 2008 waren er hetzelfde aantal vestigingen in Rotterdam. Vanaf 2008 is er weer een lichte stijging te zien. Deze branche bestaat ook uit veel zzp-ers. In 2011 is er een groei van ongeveer 21 procent t.o.v. 2008 in het aantal vestigingen. Over de periode van 2000 tot en met 2011 is de groei 21 procent. Dit laat zien dat deze sector minder gevoelig is voor de economische en financiële recessie.



Figuur 2.15 Veterinaire dienstverlening

Concluderend vormt de gehele branche reclame, design, overige diensten een belangrijk onderdeel van de Nederlandse creatieve industrie. Creativiteit als onderscheidende factor in het productieproces staat in toenemende belangstelling van wetenschappers en beleidsmakers. De verwachting is dat de aanwezigheid van een grote reclamebranche kan zorgen voor meer economische groei in andere sectoren (SEO economisch onderzoek, 2006).

2.2.4 Conclusie

De eerste twee paragrafen van dit hoofdstuk hebben de sector kennisintensieve dienstverlening van de Gemeente Rotterdam beschreven. Geconcludeerd kan worden dat de gehele kennisdienstverlening wordt gekenmerkt door een dynamiek in de werkgelegenheidsgroei die weliswaar per sector verschilt. In Rotterdam heeft de groei van reeds aanwezige bedrijven een positieve bijdrage geleverd aan de zich per saldo negatief ontwikkelde werkgelegenheid (Figuur 2.4). Werkgelegenheidsgroei door nieuwe bedrijven vindt in theorie vooral plaats in grotere steden, omdat daar de kansen op marktniches en de overlevingskansen groter zijn (NAi, 2007). Het aantrekken of creëren van werkgelegenheid is een bouwsteen voor de economische groei. Om hoogopgeleiden te binden aan Rotterdam moeten er meer banen voor hoogopgeleiden komen in de kansrijke segmenten van Rotterdam en moet worden geïnvesteerd in doorstroming op de arbeidsmarkt. Een hoogopgeleide beroepsbevolking maakt de economie weerbaar, flexibel en dynamisch (Mans, 2011). Voor alle deelsectoren geldt dat het imago van het bedrijf, de bedrijfstak en werken in de stad van Rotterdam essentieel zijn (Mans, 2011). In onderstaande tabel is de samenstelling van de bedrijvigheid van de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam weergegeven. Dit is een samenvatting van wat er in de voorgaande subparagrafen per subbranche is beschreven.

SBI	Omschrijving	Werkgelegenheid 2011	Groei t.o.v. 2000
62	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie	5385	-/+
64	Financiële instellingen	6557	-/-
65	Verzekeringen en pensioenfondsen	5140	-/-
66	Overige financiële dienstverlening	2797	-/-
69	Rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie	12060	+/+
70	Holdings	4150	+/+
71	Architecten, ingenieurs en technisch ontwerp	7698	+/+
72	Speur- en ontwikkelingswerk	1008	+/+
73	Reclame en marktonderzoek	2881	+/+
74	Industrieel ontwerp en vormgeving	2561	+/+
75	Veterinaire dienstverlening	168	+/+
Totaal		50405	

Tabel 2.2 Samenstelling bedrijvigheid

Uit tabel 2.2 is op te maken dat “rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie” in 2011 de grootste subbranche van de kennisintensieve dienstverlening is van Rotterdam. Uit de analyse is gebleken dat er 10 segmenten zijn binnen deze 11 subbranches die in de periode 2000 – 2011 een positieve ontwikkeling hebben doorgemaakt. Op deze segmenten zou Rotterdam op de arbeidsmarkt een onderscheidend kwaliteit in kunnen ontwikkelen:

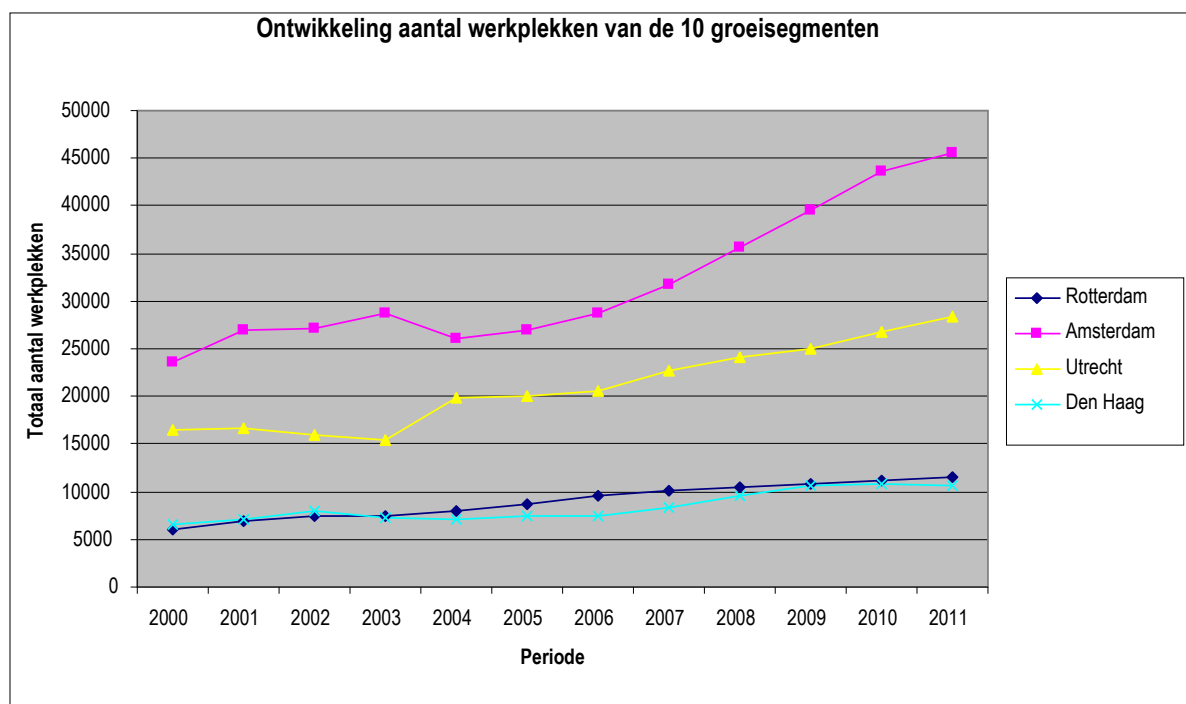
Categorie	SBI code	Beschrijving
J	62.02	advisering op het gebied van informatietechnologie
K	64.19.1	coöperatief georganiseerde banken
K	66.19.3	hypotheek- en kredietbemiddeling, geldwisselkantoren
M	69.20.9	overige administratiekantoren
M	70.22	advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
M	70.22.1	organisatie- adviesbureaus
M	71.11	architecten
M	72.19.3	speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid
M	73.2	markt- opinieonderzoeksbureaus
M	74.1	industrieel ontwerp en vormgeving

Tabel 2.3 Groei segmenten van kennisintensieve dienstverlening

2.3 Vergelijking G- 4 steden

Het binden en boeien van hoogopgeleide starters is de afgelopen jaren tot een ware kunst verheven. Bovendien blijkt dat deze groep medewerkers flexibeler zijn dan traditionele medewerkers (Vollering, 2011). Het uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrière stad is gericht op het behouden van afgestudeerde hbo-ers en wo-ers voor de regio Rotterdam. De aanwezigheid van een goed opgeleide beroepsbevolking is een belangrijk vestigingsfactor voor het bedrijfsleven. Het aandeel hoogopgeleiden in de beroepsbevolking heeft ook invloed op de weerbaarheid, flexibiliteit en dynamiek van de lokale economie (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrière stad). Werkgelegenheid is een primaire motivator voor hoogopgeleiden. Om een goed concurrentievoordeel te behalen en te behouden is het belangrijk voor organisaties om de hoogopgeleide medewerkers binnen te halen en te binden door middel van het bieden van voldoende ruimte voor zelfontplooiing, uitdaging en goede arbeidsvoorwaarden (Vollering, 2011). Een trend die onder deze groep medewerkers te vinden is, is “job- hoppen” (Land, 2003).

De hoog gekwalificeerde werknemers reizen veel, zijn druk bezet is het niet met werk, dan wel vanwege huishoudelijke of recreatieve bezigheden en ze wisselen regelmatig van woon- en werkplek (Land, 2003). Het verbeteren van het imago van een gemeente is een bruikbaar middel bij het aantrekken van pas afgestudeerden. Promotie van de stad om het imago te verbeteren is echter nooit de enige oplossing en werkt alleen als de stad ook echt aan de verwachtingen van de doelgroep kan voldoen. Voor veel afgestudeerden is het vinden van een geschikte baan een belangrijk bindende factor. Het is daarom van belang dat er een goede aansluiting op de arbeidsmarkt is, voor pas afgestudeerden om ze te binden aan de gemeente waar ze hun studie hebben gevolgd. Bedrijven vestigen zich graag in steden met voldoende “human capital”, dat wordt verzorgd door afgestudeerden en tevens wonen pas afgestudeerden graag in een stad met voldoende passende werkgelegenheid. Door een goede samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven kan talent direct worden opgenomen in de arbeidsmarkt, en verloopt de overgang van leren naar werken makkelijker en sneller (Vries, 2011). Door de segmenten te bepalen die de meeste potentie hebben om op een landelijke arbeidsmarkt te concurreren, kan er specifiek worden aangegeven hoe men hoogopgeleiden kan binden aan organisaties in de stad. Elk stad heeft haar eigen unieke kenmerken, die met elkaar bepalen hoe sterk de economische structuur is. Het gaat hierbij om een gebalanceerde mix van grote en kleine bedrijven, internationaal opererende ondernemingen en bedrijven die de lokale markt bedienen, starters, groeiers en volwassen bedrijven, zittende bedrijven en nieuwe vestigingen van buiten. Hoe sterker een concurrentiepositie van een cluster, des te groter het groeivermogen van de economie (Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam, 2011). In figuur 2.16 wordt de ontwikkeling van het totaal aantal werkplekken weergegeven voor Rotterdam, Amsterdam, Utrecht en Den Haag. De ontwikkeling is voor de 10 segmenten die in tabel 2.3 zijn opgesomd. Geconcludeerd kan worden dat Amsterdam de grootste werkgelegenheid heeft met betrekking tot deze groeisegmenten. Gemeente Rotterdam en Den Haag hebben een vergelijkbare ontwikkeling.



Figuur 2.16 Ontwikkeling aantal werkplekken van de 10 groeisegmenten G 4 steden¹

2.3.1 Conclusie vergelijking G 4 steden

Ten eerste moet worden vermeld dat de cijfers genuanceerd moeten worden. Dit heeft te maken met de meting van cijfers in de G4 steden en de foutieve inschrijving bij de KVK. Een belangrijke conclusie is dat studenten die een studie in Rotterdam hebben genoten en specifiek op het gebied van management en bedrijfsvoering en industrieel ontwerp en vormgeving, werkzaam zijn in Amsterdam. Hoogopgeleiden worden nog onvoldoende aangetrokken tot de stad Rotterdam, potentiële werknemers voor de Rotterdamse kennisintensieve dienstverlening werken op dit moment veelal in Amsterdam of Utrecht. Er zijn minder hoog gekwalificeerde banen te vinden dan dat er aanbod van hoogopgeleiden is en de hoogopgeleiden moeten concurreren met talenten uit het hele land (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad). Om hoogopgeleiden te binden aan Rotterdam moeten er meer banen voor hoogopgeleiden komen in de kansrijke sectoren van Rotterdam (Sectoragenda Kennisdienstverlening). In bijlage 2 wordt per groeisegment een grafiek weergegeven. Van de 10 segmenten heeft Amsterdam in zes segmenten een leidende positie, Utrecht heeft in drie segmenten een leidende positie en Rotterdam heeft in één segment een leidende positie. Maar gezien de ontwikkelingen kan Rotterdam wel in de volgende segmenten de huidige positie verbeteren:

- **Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid**

Dit kan gekoppeld worden aan het programma Medisch en Zorg. Het programma moet ervoor zorgen dat er in 2014 veel bedrijvigheid en werkgelegenheid is voor de Rotterdamse zorg economie. Door samen te werken met diverse partijen in de zorgsector tracht men de toekomstige arbeidsmarktproblemen in de zorgsector aan te pakken. Hiernaast investeert de gemeente in verschillende fondsen om kennisvalorisatie te stimuleren. Dit is het effectief vertalen van wetenschappelijke kennis in economische bedrijvigheid.

¹ Cijfers zijn beschikbaar gesteld door de Werkgelegenheidsregister Haaglanden, Provincie Utrecht, afdeling MEC en gemeente Amsterdam, bureau onderzoek en statistiek

Dit moet bijdragen aan het stimuleren van ondernemerschap in het medisch- en zorgcluster in de regio, om hoogwaardige werkgelegenheid te creëren.

- **Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering**

Dit is een interessant segment voor Rotterdam, omdat Erasmus Universiteit veel hoogopgeleiden heeft op dit gebied, maar uit de cijfers blijkt dat deze groep professionals meestal in Amsterdam werkzaam zijn. Door middel van dit onderzoek kan men inspelen op de factoren die bijdragen aan meer binding van deze groep aan organisaties in Rotterdam.

- **Architecten**

Rotterdam staat bekend als een architectuurstad. Uit de cijfers blijkt dat Rotterdam een daling kent van het aantal werkplekken. Door de verschillende ontwerpen/ gebouwen in Rotterdam, heeft Rotterdam een internationale belangstelling. Dit geeft aan dat Rotterdam haar positie moet zien te verbeteren.

- **Marktonderzoek en opinieonderzoek**

Bedrijven in dit segment moeten een goede reputatie hebben en betrouwbaar zijn. Bij het uitvoeren van werkzaamheden op dit gebied, moet men in staat zijn heldere analyses en interpretaties van gegevens te produceren. Dit kan een voorsprong op de concurrenten uit andere steden opleveren (TNS NIPO). Voor dit segment heeft Rotterdam een tweede positie. Naar aanleiding van dit onderzoek kan Rotterdam deze positie proberen te versterken.

- **Organisatie- adviesbureaus**

Binnen dit segment blijft Rotterdam enorm achter in vergelijking met de andere drie steden. Dit segment moet zich zien aan te scherpen ten opzichte van de andere steden. Uit het onderzoek kunnen factoren die dit beïnvloeden naar voren komen.

- **Overige administratiekantoren**

In het segment overige administratiekantoren heeft Rotterdam een leidende positie en laat Rotterdam ook een positieve ontwikkeling zien.

De arbeidsmarkt wordt gevormd door werkgevers en werknemers, waarbij de overheid met regelgeving, de inzet van financiële prikkels, communicatie of het stimuleren van partnerships of netwerkvorming de nodige invloed kan uitoefenen. In Rotterdam wonen in vergelijking met de overige G4-steden relatief weinig hoogopgeleiden. Van de in Rotterdam woonachtige beroepsbevolking is 38 procent hoogopgeleid, tegenover 41 procent in Den Haag, 57 procent in Amsterdam en 59 procent in Utrecht (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrière stad). Een opvallende conclusie uit het onderzoek van NICIS is dat er meer afgestudeerde wo-ers in Rotterdam wonen dan er werken (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrière stad). Een tweede onderzoek dat uitgevoerd is door IVA (Onderzoek en Advies Universiteit van Tilburg), stelt dat de stedelijke arbeidsmarkt voor hbo-ers en wo-ers de grootste verklarende factor voor binding aan een stad is (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrière stad). Dit geeft tevens het belang van dit onderzoek aan om niet alleen te kijken naar de factoren die hoogopgeleiden aan een organisatie bindt, maar om te kijken naar de factoren die hoogopgeleiden bindt aan organisaties die in Rotterdam gevestigd zijn.

Hoofdstuk 3 Theoretisch kader

De komende jaren staat de economie voor de uitdaging de snelle groei van de vraag naar hoog gekwalificeerde medewerkers te beantwoorden. De hooggekwalificeerde medewerkers hebben een hoge opleiding genoten en hebben een op kennis gebaseerd beroep zoals leidinggevende werknemers, ingenieurs, informatici en academici. Organisaties die voor de beste talenten willen concurreren, moeten een manier vinden om deze medewerkers aan te trekken en aan te nemen (Ng & Burke, 2005). Dit onderzoek bestudeert de factoren die de binding van hoogopgeleiden aan een organisatie in de stad bevorderen. Dit hoofdstuk tracht door middel van literatuuronderzoek inzicht te krijgen in deze factoren. Dit valt uiteen in het binden van hoogopgeleiden aan een organisatie en het binden van hoogopgeleiden aan een stad. Vervolgens worden de determinanten die dit bepalen, behandeld. De theorieën zijn een basis, voor de verwachte relaties tussen de verschillende concepten. De besproken concepten komen ten slotte samen in het conceptueel model, dat inzicht geeft in de factoren die de binding van hoogopgeleiden aan een organisatie in de stad bevorderen.

3.1 Binding aan de organisatie in de stad

Organisaties zijn op zoek naar talenten, en talenten op zoek naar organisaties. De laatste jaren verdwijnt voor organisaties de vanzelfsprekendheid van het aantrekken van talenten en het aan zich binden van talenten (Bruel & Colsen, 1998). Als gevolg van de globalisering verscherpt de internationale concurrentie, die gepaard gaat met grotere wisselingen in conjunctuurcycli en verschuivingen in de sectorstructuur. De veronderstelling is dat werknemers hierdoor vaker van positie wisselen (Gesthuizen & Dagevos, 2005). Het is daarom interessant om inzicht te krijgen in de manier waarop organisaties hun medewerkers aan zich kunnen binden, wat steeds belangrijker wordt naarmate de arbeidsmarkt krappere wordt. Dit onderzoek richt zich op hoogopgeleiden die ook wel 'professionals' worden genoemd. De laatste jaren is veel gepubliceerd over professionals en professionele arbeid. Professionals worden ook kenniswerkers, kennisintensieve arbeid en kennisintensieve organisaties genoemd. De vele publicaties noemen tientallen kenmerken van een professional, zonder echter tot een duidelijk typering te komen. De Groot (2005) maakt een onderscheid tussen drie aspecten die een professional bezit:

- wezenskenmerk: voorbeelden leergierig, flexibel, zelfvertrouwen, stressbestendig,
- kennis: gespecialiseerde beroepsopleiding,
- gedrag: ethische aspecten van professionaliteit.

Een professional beschikt over kennis en deskundigheid als gevolg van een lange specialistische opleiding. Deze kennis wordt in dienstverleningsrelatie aan klanten aangeboden, waarbij het eigenbelang van de professional geen rol mag spelen. Belangeloosheid en onpartijdigheid zijn dan ook eigenschappen van de professional. Een professional wordt ook gekenmerkt door zelfstandigheid, zelfontplooiing en opdrachten die inhoudelijk uitdagend zijn (Hengstmengel, 2000, p.193). Professionals hebben andere behoeften dan de traditionele medewerker. Voor een professional is beloning in de vorm van salaris en promotie niet de kern van hun behoeften. Omdat hij op basis van zijn opleiding en competenties over het algemeen goed verdiend en positie is in de organisatie, waar in wisselende rollen worden gedacht minder relevant is (Hengstmengel, 2000, p.95-97). Dit betekent dat de extrinsieke factoren voor professionals minder relevant zijn bij het uitoefenen van hun werkzaamheden. Professionals hebben voor de organisatie het nadeel dat hun binding met de organisatie laag is. Als aan de behoefte van de professional niet meer voldaan wordt, zoekt hij een andere organisatie, met

nieuwe uitdagingen (Hengstmengel, 2000, p.104). Voor organisaties is het daarom van belang om een goede relatie met het personeel te ontwikkelen en te behouden. Pfeffer constateert dat Human Resource Management nog de enige overgebleven manier is om echt duurzaam concurrentievoordeel op te bouwen. Een concurrent kan snel iedere strategie kopiëren, maar niet de talenten van de medewerkers en/ of de manier waarop daarmee wordt omgegaan (Bruel & Colsen, 1998):

“Only people make it happen. Competitive advantage based on people is hard to duplicate and results in long term organizational success. Real business success is determined by the culture and capabilities derived from the way people are managed” (Bruel & Colsen, 1998).

De basis en achterliggende gedachte van Human Resource Management is het bereiken van een duurzaam concurrentievoordeel, door middel van het effectieve gebruik van human resources (Ansari, 2011). Binding van medewerkers wordt gezien als een houding en gedrag van medewerkers. Recent onderzoek naar houding en gedrag van medewerkers was gericht op het concept organisatiebetrokkenheid, omdat dit concept een sterk verband vertoont met verschillende types van werknemersgedragingen. Onderzoek suggereert dat organisatiebetrokkenheid invloed heeft op werkprestatie, arbeidsverzuim en verloop (Mottaz, 1988). In deze paragraaf gaan we eerst in op de organisatiebetrokkenheid. Vervolgens wordt de binding aan de stad besproken.

3.1.1 **Organisatiebetrokkenheid**

Organisatiebetrokkenheid is een emotionele band die een medewerker heeft met de doelen en waarden van een organisatie, waardoor een medewerker in staat is zich met de organisatie te identificeren. Het proces waarbij een medewerker de doelen en waarden van de organisatie accepteert en deze integreert in een systeem van persoonlijke doelen en waarden wordt door onderzoekers gedefinieerd als “organisatie identificatie”. Sommige auteurs stellen identificatie gelijk aan organisatiebetrokkenheid (Hall & Schneider, 1972; Hall, Schneider, & Nygren, 1970; Kidron, 1978; Lee, 1971). Organisatiebetrokkenheid heeft, zoals gebleken uit verschillende onderzoeken, een verband met verloop en intentie om te blijven (Wiener, 1982).

De belangrijkste conceptuele onderscheiding tussen tevredenheid, betrokkenheid en verloop is dat de eerste twee concepten zijn van werknemershouding, maar verloop verwijst naar werknemersgedrag. Waar tevredenheid verwijst naar positieve emoties richting een baan, verwijst organisatiebetrokkenheid naar de mate waarin een werknemer loyaal is aan een organisatie. Dit betekent dat organisatiebetrokkenheid een affectieve vorm van betrokkenheid is, die gebaseerd is op gevoelens van loyaliteit naar de organisatie toe. Porter, Steers, Mowday en Boulian (1974) definiëren organisatiebetrokkenheid als “een relatieve sterke individuele identificatie met en betrokkenheid bij een bepaalde organisatie” (Mottaz, 1988). Een centraal thema binnen het concept organisatiebetrokkenheid is de “exchange” perceptie. Dit betekent dat individuen een organisatie binnenkomen met specifieke vaardigheden, verwachtingen en doelen, en verwachten een werksetting waar ze hun vaardigheden kunnen uitvoeren, die voldoet aan hun eisen om hun doelen te kunnen behalen. Naarmate een organisatie dit kan faciliteren, zal dit de organisatiebetrokkenheid doen toenemen (Mottaz, 1988). Volgens Mowday et al. (1979) kan organisatiebetrokkenheid (OC) gekenmerkt worden door drie factoren (Ansari, 2011):

1. een sterk geloof van de medewerker in en de aanvaarding van de organisatie doelen en waarden,
2. de bereidheid om zich aanzienlijk in te spannen voor de organisatie, en
3. de sterke wens om lid van de organisatie te blijven (binding).

Organisatiebetrokkenheid is een belangrijk onderwerp voor organisatie - onderzoek geworden, vanwege de associatie met extra - rol gedrag (gedrag dat nuttig is binnen een organisatie, maar dat niet in de functieomschrijving is vastgelegd), arbeidsverzuim en verloop. Op basis van voorgaande werken geven Allen en Meyer (1990), een drie componenten model van organisatiebetrokkenheid:

1. affectieve component: refereert naar de medewerkers emotionele band aan, identificatie met en betrokkenheid met de organisatie
2. continuance component: refereert naar de betrokkenheid die gebaseerd is op de kosten die geassocieerd zijn met het verlaten van de organisatie
3. normatieve component: refereert naar het gevoel van verplichting van een medewerker naar de organisatie toe.

Meyer en Allen (1991) betogen dat deze benadering een algemene kijk heeft op betrokkenheid: “betrokkenheid is een psychologische staat dat de medewerker relatie met de organisatie kenmerkt en heeft gevolgen voor het besluit om een lidmaatschap door te zetten of te beëindigen” (Wasti, 2003). Dit onderzoek beperkt zich tot de affectieve component van betrokkenheid, omdat dit een belangrijk indicator is voor toewijding en loyaliteit aan de organisatie. Affectief betrokken medewerkers hebben een gevoel van verbondenheid en identificatie, dat de betrokkenheid in de organisatieactiviteiten verhoogt, hun bereidheid om organisatiedoelen na te streven en hun verlangen om bij de organisatie te blijven (Rhoades & Eisenberger & Ameli, 2001). Verschillende onderzoeken tonen aan dat medewerkers die meer betrokken zijn bij een organisatie, dan medewerkers die minder betrokken zijn, het volgende laten zien (Ansari, 2011):

- organizational citizenship: meer moeite doen, dan er van jou wordt verwacht
- hogere werk prestaties in termen van opkomst, beoordeling van leidinggevende en output maatregelen
- meer werktevredenheid, minder stress en verminderde intentie om te vertrekken

Daarnaast komt uit verschillende onderzoeken naar voren, dat organisatiebetrokkenheid wordt gerelateerd aan persoon – organisatie fit (PO fit). PO fit wordt ook gerelateerd aan intentie om te vertrekken en werktevredenheid (Hoffman & Woehr, 2005). Bij PO fit worden de voorkeuren van een individu voor een bepaalde organisatie onderzocht (Kristof, 1996). Door meer inzicht te krijgen in deze factoren, kan men de organisatiebetrokkenheid en dus binding aan de organisatie vergroten.

Naast het binden van hoogopgeleiden aan een organisatie is het ook van belang om aandacht te besteden aan het binden van deze hoogopgeleiden aan de stad. In de nieuwe economie, worden regionale voordelen behaald door snel de beste mensen, middelen en vermogens te mobiliseren die nodig zijn om innovaties om te zetten in nieuwe zakelijke ideeën en commerciële producten. Hierdoor is het concurrentievoordeel verschoven naar regio's die kunnen genereren, behouden en het aantrekken van de beste talenten (Florida, 2000). Door inzicht te krijgen in deze factoren kan men meer aansturen op het binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad.

3.1.2 Binden aan de stad

Economische, sociale, demografische en technologische evoluties hebben in de afgelopen jaren het locatiegedrag van mensen en organisaties beïnvloed. De industrialisatie van de negentiende eeuw heeft gevolgen gehad voor de ruimtelijke spreiding van economische activiteiten en voor de sociale en economische rol van steden (Van den Berg, van der Meer & Otgaar, 1999). Omdat de populatie relatief immobiel was, werd er door de aanwezigheid van fabrieken in de steden een dichte concentratie van medewerkers aangetrokken. De verdeling van huizen was afhankelijk van de medewerkers, omdat

deze verhuisden naar de omgeving van de fabrieken. In de loop van de twintigste eeuw, konden mensen zich veroorloven om verder van de werkplek te wonen, dit door de verhoogde welvaart en grotere mobiliteit. De voordelen van auto's en betaalbare vervoermiddelen hebben veel mensen beïnvloed, om de stad te verlaten voor schonere, groenere, veiligere en makkelijker te bereiken voorsteden of dorpen. Terwijl bewoners, organisaties en bezoekers meer mobiel worden door technologische, sociale en politieke ontwikkelingen, wordt de concurrentie tussen locaties groter (Van den Berg et al., 1999).

Veel steden beginnen zich te realiseren dat in een veranderende wereld van groeiende stedelijke concurrentie, mobiele kapitaalstromen en stedelijke stadsformatie, hoe meer onderscheidend, uniek en speciaal een stad is, hoe groter de kans van slagen is (Yuen, 2005). Regio's die actief talent werven blijken vaak op sociaaleconomisch vlak beter te presteren en daadwerkelijk meer kennis aan te trekken. Bedrijven vestigen zich graag in steden met voldoende human capital, die verzorgd wordt door afgestudeerden en diezelfde pas afgestudeerden wonen graag in een stad met voldoende passende werkgelegenheid. Hoogopgeleiden vormen hierin een speciale groep. Door de specifieke kennis van hoogopgeleiden zijn geschikte banen vaak geografisch verspreid. Hoe hoger de gevolgde opleiding, hoe hoger de ruimtelijke mobiliteit, omdat deze banen geografisch meer verspreid zijn dan banen voor een lagere arbeidsgroep. Bij een verandering van baan, betekent het specifieke kapitaal van hoger opgeleiden dat ze op zoek gaan naar een soortgelijke baan en dus vaker moeten verhuizen, terwijl lager opgeleiden vaker van functie veranderen, waardoor een verhuizing meestal niet nodig is (Vries, 2011).

Het binden van een individu aan een omgeving heeft in de laatste jaren veel wetenschappelijke aandacht gekregen. Een reden hiervoor is het bewustzijn dat persoon - plaatsbinding zwak is geworden, door globalisering, verhoogde mobiliteit en oprukkende omgevingsproblemen die het bestaan van en verbinding met plaatsen bedreigen. Omdat plaatsbinding met verschillende perspectieven is toegepast, zijn er verschillende definities voor dit concept ontwikkeld. De meeste onderzoekers definiëren plaatsbinding als een veelzijdig concept dat de binding tussen individuen en belangrijke plaatsen kenmerkt (Scannel & Gifford, 2010). Plaatsen zijn gelokaliseerd in geografische ruimtes, plaatsen hebben een fysieke vorm en plaatsen worden waargenomen als betekenisvol door individuen en vaak ook door sociale groepen (McInture, Williams & McHugh, 2006). In recente discussies, vaak onder de invloed van onderzoek naar globalisering, zijn verschillende andere belangrijke punten ontwikkeld over het begrip plaats. Ten eerste is de interconnectiviteit met andere plaatsen ook van belang voor het definiëren en het geven van betekenis aan een plaats. Ten tweede worden plaatsen gezien als statisch, maar plaatsen veranderen ook, plaatsen zijn processen en kunnen gezien worden als collectieve of individuele projecten. Een derde punt is dat een plaats niet noodzakelijk één specifieke betekenis heeft die door iedereen goedgekeurd wordt, maar individuen en of sociale groepen kunnen verschillende en conflicterende kijk hebben op plaatsen die voor hun belangrijk zijn. Als laatste zegt de materiële vorm en betekenis niets over de grootte van de plaats. Een plaats kan hierdoor verschillende dingen omvatten zoals een kamer, gebouw, buurt, stad, gemeente, regio provincie, land etc. Dit onderzoek beperkt zich tot de plaats als "stad" (McInture, Williams & McHugh, 2006).

Plaatsen geven hun inwoners een gevoel dat ze erbij horen en creëert een betekenis. Dit wordt vaak beschreven als "place attachment", "place identity" of "sense of place". Volgens Low en Altman (1992) verwijst "place attachment" naar de binding tussen mensen en plaatsen die gebaseerd is op een affectieve (emotie en gevoel), cognitieve (gedachte, kennis, geloof) en praktijk (actie en gedrag) band. *Place attachment* kan zowel door individuen als door een sociale of culturele groep worden ervaren. Het wordt vaak gesuggereerd dat *place attachment* dieper en sterker wordt wanneer het gebaseerd is op een lange

termijn van continuïteit, ondanks dat *place attachment* over de tijd heen kan veranderen (McInture, Williams & McHugh, 2006).

“Place identity” verwijst naar de bijdrage van plaats attributen aan de eigen identiteit. De eigen identiteit vindt haar wortels terug in verschillende facetten van het dagelijkse leven, zoals de rollen die we innemen, de groepen waaraan we behoren, de dingen die we dragen, de dingen die we kopen en de plaatsen die we regelmatig bezoeken of herinneren. Korpela (1989) suggereert dat mensen actief gebruik maken van plaats gebaseerde betekenis om de zelf identificatie te reguleren, door de aandacht te focussen op betekenissen. Hunter (1987) geeft aan dat mensen opzoek gaan naar een woonvoorziening die het beste fit aangeeft tussen plaats gebaseerde betekenis en zelf identiteit (Hull & Lam & Vigo, 1994). Plaatsidentiteit kan helpen bij het ontwikkelen van een gevoel van stabiliteit en continuïteit, het helpt bij het opbouwen en behouden van een identiteit (Yuen, 2005).

De meesten van ons hebben een diepe en passionele band met onze huizen, maar de betekenissen die we eraan geven en de binding is vaak persoonlijk. Het gevoel van thuis zijn is meer dan een fysieke dimensie. Het is een diffuse en complexe conditie dat herinneringen, beelden, verlangens, angsten, verleden en heden samenvoegt. Concluderend, het proces dat onderliggend is aan de betrokkenheid aan een plaats wordt verklaard vanuit twee theorieën, de theorie van “place attachment” en de theorie van “place identity”. Volgens deze theorieën ontwikkelen mensen een binding met bepaalde plaatsen, waardoor men betekenisvolle relaties aangaat met deze plaatsen en uiteindelijk dit onderdeel maken van hun eigen identiteit (Leith, 2006).

3.1.3 Conclusie

Hoe meer een professional zich kan identificeren met de kenmerken uit zijn of haar omgeving, hoe hoger de betrokkenheid en identificatie. Bij de identificatie zijn het individuele kenmerken van een professional van belang. Een gebonden professional verbindt zich niet alleen met de missie van een organisatie, maar ook met de identiteit ervan. Door de verschillende ontwikkelingen is de binding tussen professional en omgeving (zowel organisatie als de stad) zwak geworden (Bruel & Colsen, 1998).

Bij een verbonden medewerker komt de ‘company pride’ vanuit zichzelf en is niet ingegeven door bewondering vanuit de omgeving of aangepraat door het management of de pr - afdeling. De medewerker is trots om lid te mogen zijn van de gemeenschap, vanwege de identiteit, vanwege de producten of diensten of vanwege de missie. De medewerker waardeert zijn werk omdat het leuk en uitdagend is en omdat het zijn imago helpt. Zijn carrièremogelijkheden zoekt hij in eerste instantie binnen de gemeenschap. Een verbonden professional bewaakt de cultuur en identiteit van de organisatie en zorgt ervoor dat de missie en belangrijkste waarden de leidraad blijven voor de strategie en werkwijze (Bruel & Colsen, 1998).

Zowel het binden aan een organisatie als het binden aan een stad ligt op individueel niveau. Doordat men werkzaam is in een stad, bouwt een professional in de loop van de tijd verschillende ervaringen op en gaat de professional een relatie aan met de stad waarin hij werkzaam is. Zowel de organisatie waarin een professional werkzaam is als de stad waarin hij of zij woont, reflecteert de identiteit van de professional. Mensen gaan opzoek naar een organisatie of woonvoorziening die het beste past bij hun eigen identiteit, hierbij zijn de behoeften, verwachtingen, wensen en voorkeuren van een individu van belang. Volgens Manzo (2005) is bij het creëren van betekenis, niet alleen de plaats belangrijk, maar ook de ervaring die men opdoet in de plaats.

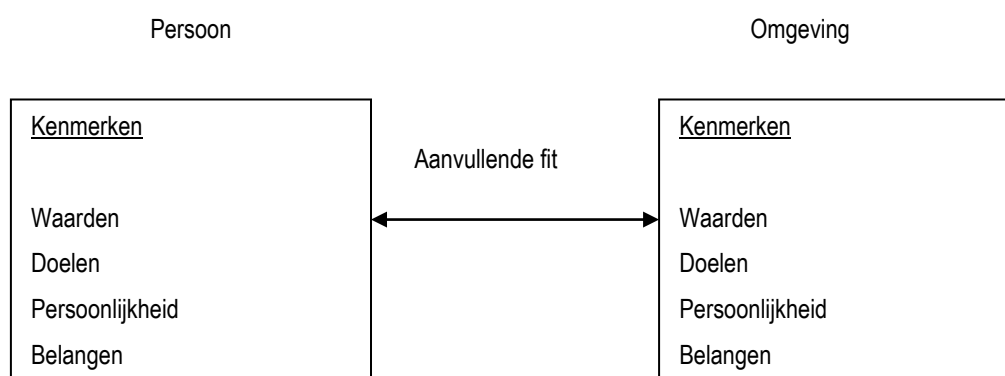
3.2 Determinanten van organisatiebinding

Het concept van fit is de grondslag van de keuze van theorieën en helpt bij het uitleggen waarom individuen zich verbinden aan een geformaliseerde groep. Tijdens de vroege stadia van het wervingsproces, kan de perceptie van een werkzoekende worden beïnvloed door de informatie die wordt gegeven doormiddel van de wervingsactiviteiten en berichten. Werkzoekenden vergelijken zichzelf met de organisatie attributen die zij waarnemen tijdens het wervingsproces, om zo te bepalen of ze met de organisatie een fit zien (Lauver & Kristof, 2001. Verquer, Beehr en Wagner (2003) en Hoffman en Woehr (2006) geven aan dat individuen met een gunstige PO fit, een hogere werkprestatie, werktevredenheid en betrokkenheid zullen laten zien en een lager verloop. In de recente jaren hebben management scholen een groeiende interesse getoond in het concept van persoon – omgeving (PE) fit, vooral door de verschillende voordelen van medewerkers houding en gedrag. PE fit wordt positief gerelateerd aan individuele carrière betrokkenheid, werktevredenheid, organisatiebetrokkenheid en carrière successen, maar wordt negatief gerelateerd aan verloopintentie en -gedrag. In het licht van deze effecten zijn onderzoekers begonnen een onderscheid aan te brengen in de verschillende specifieke typen fit die onder het parapluconcept van PE fit worden onderscheiden. Dit zijn persoon- beroep (PV), persoon – organisatie (PO), persoon – werk (PJ) en persoon – groep (PG) fit (Lauver & Kristof, 2001). Voor dit onderzoek is de persoon – organisatie fit van belang, omdat er onderzocht wordt wat een professional bindt aan een organisatie in de stad Rotterdam. PO fit wordt door Kristof (1996) gedefinieerd als:

“The compatibility between people and organizations that occurs when at least one entity provides what the other needs, they share similar fundamental characteristics or both”.

Dus bij PO fit gaat het om de verenigbaarheid tussen individu en organisatie (Kristof, 1996). Het begrijpen van PO fit is belangrijk, omdat het invloed heeft op de uitkomsten uit elke fase van een medewerkers organisatie levenscyclus, inclusief beslissingen om een organisatie toe te treden, gedrag en houding tijdens werkzame periode en intentie om te vertrekken en vertrek uit de organisatie. Veel van de rationele theorieën suggereren dat een fit invloed heeft op uitkomsten doormiddel van het vervullen van behoeftes. Behoeftte vervulling resulteert op haar beurt in een voordelige houding, zoals werktevredenheid en organisatiebetrokkenheid (Greguras & Diefendorff, 2009). Volgens Kristof (1996) wordt PO fit geassocieerd met organisatiebetrokkenheid en intentie om te vertrekken. Dit geeft tevens aan dat voor dit onderzoek PO fit van belang is. Bij een matige of slechte fit tussen individu en organisatie, gaat het individu opzoek naar een vergelijkbare baan in een andere organisatie (Lauver & Kristof, 2001). Doordat banen voor hoogopgeleiden geografisch dun gezaaid zijn betekent dit, dat men in de meeste gevallen opzoek gaan naar een organisatie buiten de huidige stad. Professionals zijn mede hierdoor mobiel en is het voor organisaties noodzakelijk aandacht te besteden aan een goede fit, om zodoende talent te behouden en aan zich te binden voor een concurrentievoordeel. De verbonden medewerker verbindt zich aan de identiteit en missie van de organisatie en is bereid zijn eigen belang ondergeschikt te maken aan de belangen van de organisatie. De verbonden medewerker wordt vooral gemotiveerd door zijn behoefte om deel uit te maken van een groep waarin hij zich herkent (Maund, 2002, p. 388-391). Arbeidsvoorwaarden en interessant werk zijn wel van belang, maar in mindere mate. Naast de arbeidsvoorwaarden, lijkt de binding van medewerkers te worden bewerkstelligd door in het personeelsbeleid de nadruk te leggen op de mogelijkheden die de organisatie biedt tot persoonlijke ontwikkeling. Gedacht kan worden aan het volgen van opleidingen, loopbaanonderbreking voor studieverlof, het participeren in bepaalde projecten, stages of functiewijzigingen (Maund, 2002, p. 388-391). De verbonden medewerker gebruikt de organisatie niet, maar ‘is’ de organisatie (Bruel & Colsen, 1998).

Bij een goede PO fit worden individuele behoeftes vervuld en wordt tegemoet gekomen aan de organisatie vereisten. Dit betekent dat er een hogere mate van organisatiebetrokkenheid is en dat de intentie om de organisatie te verlaten minder is. Zo lang individuen en organisatie aan elkaar verbonden zijn door de behoefte, verwachtingen, wensen of voorkeuren, zullen medewerkers zich blijven verbinden en zullen ze bij de organisatie blijven om deze voordelen te behouden (Chew & Chan, 2008). In het algemeen wordt er onder Persoon – omgeving fit een hoofdingeling gemaakt tussen supplementaire (aanvullende) fit en complementaire (complementaire) fit. Bij aanvullende fit bezit een persoon vergelijkbare kenmerken met andere individuen in de omgeving. Bij complementaire fit hebben de kenmerken van een individu een toegevoegde waarde aan het geheel. Dit onderzoek beperkt zich tot de aanvullende fit, omdat onderzocht wordt welke factoren de binding en dus de organisatiebetrokkenheid positief beïnvloeden, de affectieve betrokkenheid. Bij organisatiebetrokkenheid gaat het om individuele en organisatie kenmerken, wat ook van toepassing is bij de aanvullende fit. Bij aanvullende fit gaat het om de kenmerken zoals cultuur, klimaat, waarden, doelen en normen van een organisatie. Bij het individu gaat het om waarden, doelen, persoonlijkheid en attitude. Wanneer er een overeenkomst is tussen organisatie en individu op deze kenmerken ontstaat er een fit (Kennedy, 2005). In de volgende tabel wordt aangegeven wanneer er sprake is van een aanvullende fit.



Figuur 3.1 Aanvullende fit

PO fit is een overeenkomst tussen de kenmerken van een individu en organisatie. Doordat de analyse op individueel niveau plaatsvindt, kunnen de waarden per individu verschillen. De meting vindt plaats op basis van antwoorden die door eenzelfde individu worden gegeven (individuele voorkeuren en de perceptie van het individu over de organisatie) (Verquer, Beehr & Wagner, 2002). Hierbij is de voorkeur van een individu voor een bepaalde organisatie de focus (Kristof, 1996). In de literatuur worden verschillende mogelijkheden aangeboden om deze fit te meten. Dit onderzoek meet de 'perceived fit', wat betekent, "*perceived organizational fit measures ask a person to describe him or herself and also describe the organization on similar dimensions; then a fit measure is constructed from these two dimensions*" (Steijn, 2006). Dit wordt tevens gezien als een subjectieve meting, doordat men direct aan het individu vraagt om een waardering te geven over de fit met de organisatie (Verquer, Beehr & Wagner, 2002). Zoals eerder aangegeven in figuur 3.1 kan de fit op verschillende kenmerken van een persoon en organisatie gemeten worden. Waarden, doelen en persoonlijkheid congruentie reflecteren de mate waarin er overeenkomsten zijn tussen de waarden, doelen en persoonlijkheid van het individu in vergelijking met de waarden, doelen en klimaat van de organisatie. Uit een onderzoek van Finegan (2000) is gebleken dat PO fit de organisatiebetrokkenheid voorspelt, hoewel de perceptie van organisatorische waarden belangrijker is in het voorspellen van betrokkenheid. Uit een onderzoek van Robert et al. (2000) wordt gerapporteerd dat waardencongruentie tussen werknemer en de organisatie voorspellend is voor werktevredenheid (Siegall & McDonald, 2004). Waardencongruentie is daarom een belangrijk beïnvloeder van binding. Daarnaast is de meest gangbare meting van PO fit de waardencongruentie en is

waardencongruentie de meest gebruikte operationalisatie voor supplementaire PO fit. Waarden worden verondersteld zowel karakteristieken van individuen als van organisaties te zijn. Op individueel niveau worden waarden gezien als situatie overschrijdende doelen die het gedrag sturen. Op organisatorisch niveau worden waarden gezien als de belangrijkste componenten van de cultuur die er heerst (Praet, 2008). Dit onderzoek beperkt zich daarom tot het meten van de waardencongruentie. Veel PO fit studies benadrukken de overeenkomst tussen de waarden van mensen en de waarden van de organisatie. Waarde wordt gedefinieerd als (1) een overtuiging, met (2) betrekking tot de gewenste eindstaat of vormen van gedrag, (3) dat bepaalde situaties overstijgt, (4) die de selectie of evaluatie van gedrag, mensen en gebeurtenissen leiden en (5) is geordend op belang van andere waarden om een systeem van waarden prioriteiten te vormen (Schwartz, 1994). Er is veel onderzoek gedaan op het gebied van waarden en attitudes. De concepten worden vaak verward of verschillend gedefinieerd. Dit betekent dat literatuur over waarden en attitudes vaag en diffuus is (De Clercq & Fontaine, 2006a; Rohan, 2000). Basis waarden impliceren vier typen van werkwaarden: intrinsieke, extrinsieke, sociaal en prestige. Bij de intrinsieke waarden streeft de professional naar autonomie in zijn werk, belang, groei en creativiteit in werk. Extrinsieke waarden heeft te maken met werkbehoud, werkzekerheid en inkomen. Met sociale werkwaarden wil men zichzelf overstijgen. Werk wordt dan gezien als een middel om positieve sociale relaties op te bouwen en een bijdrage aan de gemeenschap te leveren. Prestige als werkwaarde heeft te maken met macht, autoriteit en invloed (Ros, 1999). Onderzoeken die verschillende medewerkers met elkaar vergelijkt gebruiken de volgende werkwaarden (Shapira & Griffith, 1990):

1. Autonomie: de mate van autonomie die een professional heeft in zijn/haar werk
2. trots zijn op het doen van een werk
3. werkbetrokkenheid: de mate waarin men een interesse heeft in collega's en het functioneren van het bedrijf en wenst om bij te dragen aan werk gerelateerde besluiten
4. activiteiten voorkeur: voorkeur om bezig te blijven en actief zijn in werk
5. houding tegenover beloning
6. sociale status: status van een persoon onder vrienden, kennissen en collega's
7. het continu streven naar een betere levensstandaard.

3.3 Determinanten van stadsbinding

Mensen geven een plaats een betekenis doormiddel van persoonlijke, sociale en culturele processen. Door de verschillende dimensies kan plaats in termen van zowel fysieke als psychologische omgevingsattributen worden beschreven. In deze studie wordt het woord Rotterdam als stad gebruikt om een specifieke geografische woonlocatie aan te geven. Een locatie op zich is niet voldoende om een "sense of place" te ontwikkelen. Het ontstaat door de relatie tussen mensen en tussen mensen en plaats. Er is geen eenduidige definitie voor "sense of place". Er is een grote overlap tussen de factoren zoals emotionele band, aansluiting, gedragsmatige betrokkenheid, tevredenheid en verbondenheid die afzonderlijk van elkaar worden beschreven in de verschillende theorieën. Verbondenheid wordt beschreven in termen van gedragsmatige betrokkenheid en emotionele band, wat hetzelfde is als de emotionele koppeling en behoefte vervulling van de componenten van "sense of community" (gevoel van gemeenschap). Gevoel van gemeenschap is geassocieerd met de sociale omgevingskenmerken van een plaats, hoewel de percepties van de bewoners gekoppeld zijn aan fysieke kenmerken van een gebouwde omgeving. Sarason (1974) beschrijft 'het gevoel' als de mate waarin een persoon zich onderdeel voelt van een gemakkelijk toegankelijke, ondersteunende en betrouwbare structuur. Binding en de emotionele band zijn centraal in het

concept van betrokkenheid. In de sociologische studies wordt betrokkenheid gedefinieerd in termen van subjectieve gevoelens richting een geografische locatie en het gedrag van naburigheid, maatschappelijke betrokkenheid en inzet van persoonlijke middelen (Pretty, Chipuer & Bramston, 2003).

Individueen wijzen belang aan een plaats, omdat deze plaats helpt bij de identificatie met anderen. De binding aan een plaats bestaat uit twee aspecten. Het eerste aspect is bron afhankelijkheid, wat refereert naar het belang van middelen (functionele binding) hierbij gaat het om de fysieke kenmerken van een plaats. Het tweede aspect is middelen identiteit, dat refereert naar de mate van emotionele of symbolische betekenis die gegeven wordt aan een plaats. Hierbij gaat het om individuen, groepen of een gemeenschap (Williams & Roggenbuck, 1989). Plaatsbinding wordt gevormd wanneer een bepaalde interactie gepaard gaat met een belangrijke betekenis. Mensen ontwikkelen sterke gevoelens die ze bindt aan een specifieke plaats door het interactionele verleden, ervaringen uit het verleden, herinneringen die geassocieerd zijn met een plaats en de interactionele potentie, de ingebeeelde of verwachte toekomstige ervaringen of ervaringen geassocieerd met de plaats. Een geografische plaats wordt een plek waar wij betekenis aan geven, door de aanzienlijke persoonlijke levenservaringen en sociale interacties die we over de tijd heen verzamelen (Leith, 2006).

Volgens Proshansky (1978) bestaat *place identity* uit dimensies van het zelf, dat gevormd wordt in relatie met de fysieke omgeving door middel van een patroon van overtuigingen, voorkeuren, gevoelens, waarden en doelen. Het is een dynamisch concept dat groeit en verandert door middel van levenservaringen. Zoals Frederickson en Anderson (1999) aangeven:

"It is through one's interaction with the particulars of a place that one creates their own personal identity and deepest-held values"

Als de waarden en identiteit van het individu daadwerkelijk worden bewerkstelligd door de plaats, leidt dit tot plaatsbinding en zal de betrokkenheid in een plaats doen toenemen (Manzo & Perkins, 2006). Uit verschillende internationale onderzoeken blijkt dat de aanwezigheid van studenten in de binnenstad de aantrekkelijkheid van de binnenstad vergroot, waardoor er ook meer andere bezoekers naar de binnenstad komen. De binnenstad is het visitekaartje van de stad Rotterdam. Een aantrekkelijke binnenstad met een kwalitatief goed en divers winkelaanbod, aantrekkelijke horecavoorzieningen, evenementen, een mix aan bedrijvigheid en een aantrekkelijk woningaanbod is een belangrijke factor om meer studenten en of starters aan de stad te binden (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad). Volgens Marlet (2009) zijn steden met een gunstige ligging ten opzichte van werk, natuur en een gevarieerd aanbod van stedelijke voorzieningen aantrekkelijk. Deze locatiegebonden kenmerken (werk, horeca, cultuur, natuur en historie) hebben mensen graag in de buurt van hun huis. Naast het wonen en leven moet een stad ook mogelijkheden bieden voor werken en leren. Dit betekent dat mensen vanuit een stad hun carrière kunnen opbouwen. Hierbij is de bereikbaarheid van werk vanuit een stad belangrijk (VOC-Uitgevers). Naast Marlet (2009) heeft ook Florida (2002) onderzoek gedaan naar stedelijke economie. Volgens Florida (2002) bieden steden en stedelijke gebieden bepaalde voorzieningen die juist bepaalde mensen aantrekken, zoals de creatieve klasse. Bedrijven worden aangetrokken door de creatieve mensen die in een bepaalde gebied wonen waardoor er economische groei ontstaat (van Smaalen & Toussain, 2006). De creatieve klasse woont graag in steden waar interessant werk te vinden is, een historische binnenstad, een universiteit, gevarieerd cultureel en culinair aanbod (Marlet & Woerkens, 2004). Volgens Florida (2002) vervult de locatie (stad) een belangrijke rol bij het vinden van een woonplaats en woonomgeving (van Smaalen & Toussain, 2006).

Er zit verschil tussen HBO- en WO- studenten wat betreft hun oriëntatie op Rotterdam als stad om te wonen. De meeste hbo-ers zijn regionaal georiënteerd en laten hun keuze sterk afhangen van waar zij een sociale binding hebben. Zij blijven meestal gedurende langere tijd, ook na hun studie, in Rotterdam of de regio wonen in een woonmilieu dat voldoet aan de volgende kenmerken (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad):

- ✚ wonen op locatie in de rand van het centrum of een woonwijk buiten het centrum/ stad
- ✚ type woning: ruim, biedt mogelijkheid voor gezinsuitbreiding, tuin, wijk ruim van opzet, veel groen
- ✚ parkeren dicht bij de woning
- ✚ aanwezigheid van basisvoorzieningen in de directe omgeving
- ✚ sociale cohesie in de woonbuurt
- ✚ voorkeur voor een koopwoning
- ✚ dichtbij kennisintensieve bedrijven

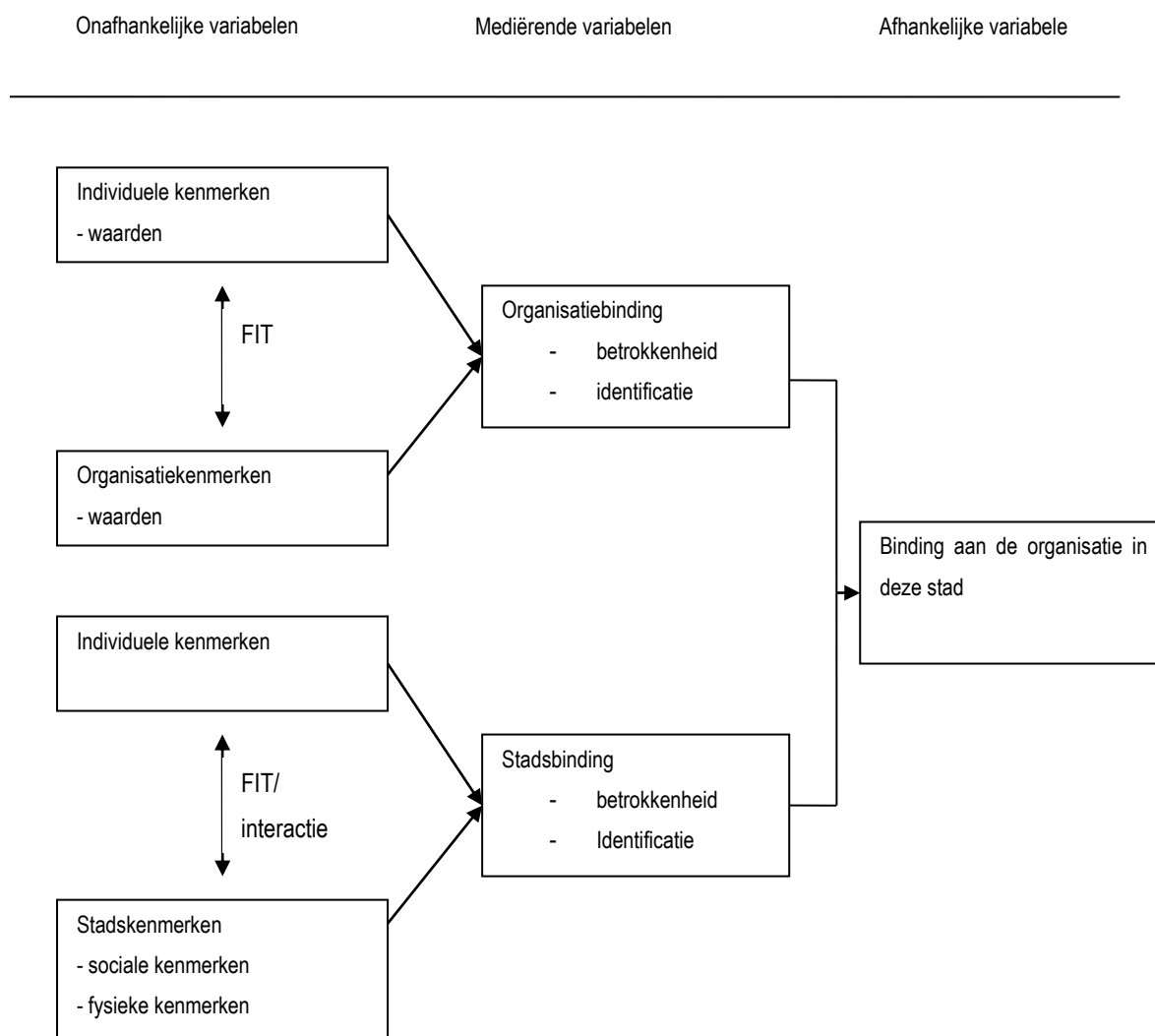
De meeste WO- studenten willen het liefst in het centrum of de directe omgeving daarvan wonen en vestigen zich uiteindelijk in de omgeving waar zij na hun studie gaan werken. Zij kiezen voor een woonmilieu dat voldoet aan de volgende kenmerken (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad):

- ✚ wonen op een loopafstand of korte fietsafstand vanaf het centrum
- ✚ stedelijke voorzieningen op loop of korte fietsafstand
- ✚ vergelijkbare sociale kenmerken van de buurtbewoners
- ✚ aanwezigheid basisvoorzieningen in de directe woonomgeving
- ✚ type woning: stadswoning, appartement, praktisch en comfortabel, koop of huur
- ✚ aanwezigheid van OV
- ✚ goede parkeermogelijkheden
- ✚ groenvoorziening in de buurt

3.4 Conceptueel model

De belangrijkste concepten die in het theoretisch kader besproken zijn, komen samen in het conceptueel model. Dit model helpt bij de beantwoording van de centrale vraag van het onderzoek: *Welke factoren beïnvloeden de binding van hoogopgeleiden binnen bepaalde groeimarkten van de kennisintensieve dienstverlening van de gemeente Rotterdam?*

De concepten liggen dicht tegen elkaar aan, door te operationaliseren wordt de theoretische onderscheid tussen de concepten duidelijker. Dit wordt in hoofdstuk 4 uitgewerkt.



Figuur 3.2 Conceptueel model

Dit hoofdstuk is ingegaan op de centrale begrippen van dit onderzoek en de relatie van deze begrippen met binding. Daarbij zijn de factoren die de binding van professionals beïnvloeden behandeld. De relaties zijn weergegeven in het conceptueel model. In het volgende hoofdstuk zal worden beschreven hoe de variabelen gemeten zullen worden.

Hoofdstuk 4 Methodologische verantwoording

Nadat de belangrijkste concepten besproken zijn in het theoretisch kader, wordt nu de overgang gemaakt naar empirisch onderzoek. De overgang van theorie naar empirisch onderzoek wordt aangeduid als de fase van het operationaliseren. Door te operationaliseren wordt duidelijk wat er precies onderzocht gaat worden en hoe het onderzocht gaat worden (Van Thiel, 2007, p.50). Als eerste zullen de onderzoeksstrategie, de -methoden en -technieken worden besproken. Vervolgens zal in paragraaf 4.2 de steekproef van dit onderzoek worden verantwoord. Hierna zal de kwaliteit van het onderzoek aan bod komen. Tot slot zullen de concepten uit het conceptueel model worden geoperationaliseerd.

4.1 Onderzoeksstrategie, -methoden en –techniek

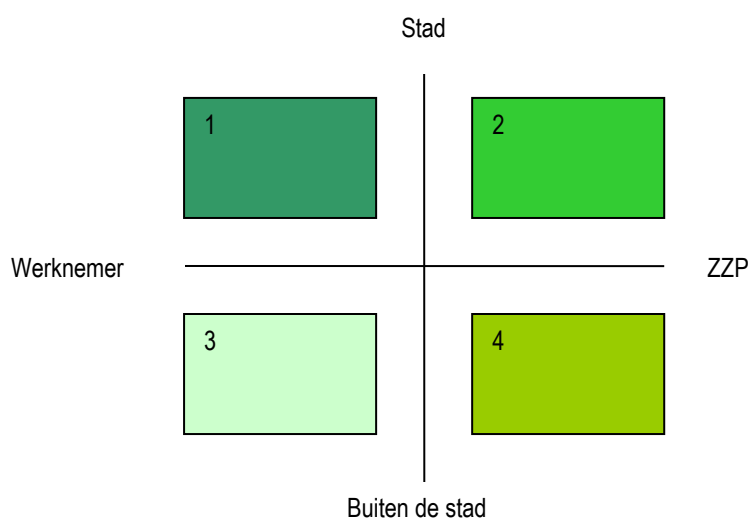
Een belangrijk onderdeel van de onderzoeksopzet is de keuze voor een onderzoeksstrategie, -methode en -techniek (Van Thiel, 2007, p.66). De strategie van dit onderzoek is kwalitatief van aard. In kwalitatief onderzoek gaat het erom verschijnselen te beschrijven en te interpreteren vanuit de betekenis die mensen zelf aan die verschijnselen geven (Boeije, 2005, p.21-26). Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen, omdat dit onderzoek de betekeniswereld achter interacties, gedragingen en ervaringen van professionals wil exploreren. Het verlaten van een organisatie of stad wordt gekenmerkt als werknemersgedrag en betrokkenheid wordt gekenmerkt als werknemershouding. Binnen de interpretatieve benadering zijn in de aanpak drie hoofdvormen te onderscheiden, de etnografische studie, de gevalsstudie en de gefundeerde theoriebenadering. Voor dit onderzoek is als strategie de gevalsstudie gebruikt, die het mogelijk maakt om een verschijnsel in de natuurlijke context te bestuderen (Boeije, 2005, p.21). Door het praktijkgerichte karakter van het onderzoek, wordt getracht te begrijpen welke factoren invloed hebben op het binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad Rotterdam. Door de 10 groeisegmenten binnen de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam te bepalen, is er een selectie gemaakt van een aantal sectoren en deze zullen uitgebreid bestudeerd worden. Hierdoor wordt er een rijke beschrijving verkregen van het onderzoeksfenomeen. Als in meerdere segmenten die onderzocht worden, hetzelfde effect wordt gevonden, betekent dit dat het effect ook in niet-onderzochte segmenten zal gelden (Van Thiel, 2007, p.102). Dit draagt bij aan de generaliseerbaarheid van het onderzoek.

In kwalitatief onderzoek kunnen op verschillende manieren gegevens worden verzameld. De methode die hier gebruikt wordt is afhankelijk van de probleemstelling (Boeije, 2005, p.54). Dit onderzoek heeft gebruik gemaakt van interviews om de gegevens te verzamelen. Een interview kan worden beschouwd als een gespreksvorm, waarin de interviewer een aantal vragen stelt over gedragingen, opvattingen, houdingen en ervaringen ten aanzien van bepaalde sociale verschijnselen. Door gebruik te maken van een topiclijst als interviewinstrument (onderzoekstechniek), worden de onderzoeksvragen omgezet naar vragen die daadwerkelijk aan deelnemers kunnen worden gesteld. De topiclijst die voor dit onderzoek is gehanteerd, is een gestructureerde lijst. Doordat er bij kwalitatief onderzoek gewerkt wordt met teksten, wordt door middel van een semi - gestructureerde lijst orde in de analyse aangebracht. In de interviews is er echter steeds ruimte geweest voor respondenten om nieuwe elementen in te brengen. De interviews worden door middel van een transcript van een audio - opname verwerkt. Een goed databeheer draagt bij aan de transparantie en controlemogelijkheid door anderen. Geluidsregistratie tijdens de gegevensverzameling hebben voor de analyse grote voordelen: de kwaliteit van de gegevens, meer inzicht in het onderwerp en kwaliteit van het onderzoek (Boeije, 2005, p.57-61).

4.2 Steekproef en respons

Dit onderzoek richt zich op het binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de kennisintensieve dienstverlening in de stad Rotterdam. In het bijzonder richt dit onderzoek zich op professionals, omdat deze groep bijdraagt aan een economisch herstel van de stad en de werkgelegenheids groei. Tevens zijn professionals de grootste groep medewerkers die onderdeel zijn van de kennisintensieve dienstverlening. Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van een twee fase steekproef, waarbij eerst de groeisegmenten van de kennisintensieve dienstverlening voor Rotterdam zijn bepaald, waaruit vervolgens select een aantal professionals zijn gekozen. Deze selecte keuze is op basis van het onderzoeksdesign (figuur 4.1) verricht. Er is gekozen om van de tien groeisegmenten, zes te selecteren om de casestudie uit te voeren. Deze zes segmenten die de meeste groeipotentie hebben, zijn op basis van de analyse tussen de G4 steden (hoofdstuk 2) bepaald. Deze segmenten zijn voor Rotterdam van belang bij de verdere ontwikkeling van de kenniseconomie en het economisch succes (Ontwikkelingsbedrijf, 2011).

Het onderzoek is door middel van het Bedrijven Register Zuid-Holland – bestand uitgevoerd. Het BRZ bestand biedt de mogelijkheid om inzicht te krijgen in het aantal vestigingen, aantal werkplekken en bedrijfsnamen van de totale kennisintensieve dienstverlening. Tevens staan de adressen en SBI codes van de bedrijven genoteerd. In een kwalitatief onderzoek wordt uit de populatie (voor dit onderzoek kennisintensieve dienstverlening), doelgericht onderzoekseenheden (professionals) geselecteerd die bepaalde kenmerken bezitten, dit wordt in figuur 4.1 weergegeven (Boeije, 2005, p.50).



Figuur 4.1 Onderzoeksdesign

Bovenstaand figuur geeft aan dat de populatie bestaat uit professionals:

1. die werkzaam zijn bij een organisatie en die in de stad wonen,
2. met een eigen onderneming zonder personeel en in de stad wonen,
3. die werkzaam zijn bij een organisatie, maar buiten de stad wonen en
4. met een eigen onderneming zonder personeel die buiten de stad wonen

Op basis van deze onderzoeksdesign worden professionals binnen de groeisegmenten geselecteerd. ZZP-ers worden in het onderzoek meegenomen, omdat de kennisintensieve dienstverlening voor 55 procent uit organisatie zonder personeel

bestaat. De groep professionals met een eigen onderneming zonder personeel die buiten de stad wonen zou een interessante referentiegroep geweest zijn, maar door tijdsbestek is het niet gelukt deze in het onderzoek mee te nemen. Hierdoor zijn er minder vergelijkingspunten. Naast de ZZP-ers, zijn de rest van de werkzame personen in dienst van een organisatie. Naast deze verdeling is er ook een onderscheid gemaakt tussen professionals die al woonachtig zijn in de stad Rotterdam en professionals die buiten de stad woonachtig zijn. Dit onderscheid is aangebracht, omdat professionals die niet woonachtig zijn in Rotterdam kunnen aangeven waarom ze juist gekozen hebben om buiten de stad te gaan wonen. Daarnaast kunnen de professionals die wel woonachtig zijn in Rotterdam aangeven waarom ze er juist voor kiezen om hier te komen wonen. Ook kan deze groep aangeven of ze van plan zijn te verhuizen naar een andere stad en waarom. Door middel van deze verdeling wordt getracht te begrijpen welke factoren invloed hebben op de organisatiebinding van professionals in de stad Rotterdam, dit betekent dat het onderzoek een theoretische generalisatie als doel heeft. De segmenten waaruit de onderzoekseenheden worden geselecteerd zijn:

- Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid
- Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
- Architecten
- Marktonderzoek en opinieonderzoek
- Ontwikkeling Organisatie- adviesbureaus
- Overige administratiekantoren

In het volgende tabel wordt per categorie en per segment aangegeven hoeveel respondenten hebben deelgenomen aan het onderzoek.

Segment	Categorie			
	werknemer die woont in de stad	werknemer die buiten de stad woont	zfp-er die in de stad woont	
speur en ontwikkelingswerk	2			
adviesing op het gebied van management en bedrijfsvoering	1		1	
architecten	2			2
marktonderzoek en opinieonderzoek	1		2	3
organisatie-adviesbureaus	5		2	2
overige administratiekantoren			1	
Totaal	11		6	7 24

Tabel 4.1 Verdeling respondenten

Gestreefd is dat binnen elke categorie vier waarnemingen plaatsvindt. Uit de bovenstaand tabel blijkt dat dit voor de drie categorieën is gelukt. De wijze waarop deze respondenten geselecteerd is, heeft op drie verschillende manieren plaatsgenomen:

1. Bedrijven register Rotterdam
2. Collega's Stadsontwikkeling afdeling Economie
3. Respondenten zelf

De segmenten hebben elk een SBI code waarin ze worden ingedeeld. Een SBI code wordt gebruikt om bedrijfseenheden in te delen naar hun hoofdactiviteiten (CBS.nl). Dus elk ingeschreven bedrijf wordt een SBI code toegekend. Het BRZ bestand

is een Excel bestand waarin door gebruik van verschillende functies in Excel selecties kan worden gemaakt van bedrijven. Doordat de segmenten van tevoren zijn vastgesteld is er gebruik gemaakt van deze zes SBI codes om de bedrijven te selecteren. De selectie bevat dan de gekozen segment, naam bedrijf, adres bedrijf en aantal werknemers. Per segment zijn er dan aselect een aantal bedrijven uitgekozen om te benaderen. Er is wel gekeken naar het aantal medewerkers om zo ook zzp-ers als organisaties in het onderzoek mee te nemen. De organisaties zijn telefonisch benaderd en per mail. Doordat de bereidwilligheid gering was en de gegevens van de bedrijven niet up to date waren, is er toen besloten om een tweede aanpak te gebruiken. Door een mail te sturen naar alle medewerkers van de afdeling Economie van Stadsontwikkeling. In deze mail is aan de medewerkers gevraagd of ze twee a drie contactpersonen kunnen voordragen die werkzaam zijn binnen de zes segmenten. Dit kunnen zowel zzp-ers als medewerkers zijn. Daarna zijn deze contact eerst telefonisch benaderd en daarna per mail een algemene uitleg verstuurd wat betreft het onderzoek. Daarnaast hebben een aantal respondenten ook andere collega respondenten aangegeven.

Zoals al aangegeven is de categorie zzp-ers die buiten de stad wonen niet meegenomen in het onderzoek. Dit ten eerste doordat deze doelgroep moeilijk bereikbaar was en ten tweede door gebrek aan tijd.

Het selecteren van respondenten is uitgevoerd in de periode van 8 mei 2012 t/m 20 juni 2012. Het afnemen van de interviews heeft plaatsgevonden in de periode 29 mei 2012 t/m 25 juni 2012.

4.3 Operationalisering

In deze paragraaf wordt de daadwerkelijke stap naar empirie gemaakt. Door de centrale theoretische concepten uit het conceptueel model te operationaliseren. Daarnaast wordt er in deze paragraaf de totstandkoming van de topiclijst besproken, deze kan in de bijlage teruggevonden worden. De concepten worden gedefinieerd en vervolgens wordt aangegeven welke indicatoren (variabelen) te onderscheiden zijn (Van Thiel, 2007:50-51).

4.3.1 Binding aan de organisatie in deze stad

Dit onderzoek richt zich niet alleen op professionals die gebonden zijn aan een organisatie, maar op professionals die juist gebonden zijn aan organisaties in een specifieke stad. Dit betekent dat er niet alleen een fit moet zijn met de organisatie, maar tijdens deze fit wordt er ook gekeken naar de omgeving waarin de organisatie zich bevindt.

Concept	Definitie	Aspecten	Indicatoren	Item
Organisatiebinding	De medewerker heeft een affectieve band met de organisatie, identificeert zich met de organisatie en voelt zich betrokken aan de organisatie. Medewerkers zijn trots om werkzaam te zijn bij de organisatie en kunnen zich identificeren met de doelen en waarden van de organisatie. Organisatiebinding heeft een positieve invloed op arbeidstevredenheid en werk gerelateerd gedrag. Deze medewerkers blijven langer trouw aan de organisatie. De medewerker heeft een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Deze medewerker zet zich meer in voor de organisatie dan van hem wordt verwacht.	<ul style="list-style-type: none"> -betrokkenheid -identificatie -verbondenheid - trouw/ loyaliteit 	<ul style="list-style-type: none"> -emotionele band (affectief) -plezier in werk -zal minder snel van baan veranderen -trots om daar te werken -bereidheid meer inspanning te leveren - loyaliteit aan de organisatie - zich kunnen vinden in de doelen en waarden 	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft deze organisatie persoonlijke betekenis voor u ? <ul style="list-style-type: none"> - wat voor betekenis heeft de organisatie dan en hoe heeft dit zich ontwikkeld? - Voelt u zich onderdeel van de organisatie? - Wat zijn de doelen en waarden van de organisatie? - In hoeverre heeft u de doelen en waarden van de organisatie geaccepteerd? <ul style="list-style-type: none"> - wat moet er gedaan worden zodat u de doelen en waarden van de organisatie wel accepteert? - Bent u bereid om je meer in te spannen voor de organisatie dan van u verwacht wordt? <ul style="list-style-type: none"> - waarom bent u wel / niet bereid om dit te doen? - Heeft u de sterke wens om lid te blijven van de organisatie? <ul style="list-style-type: none"> - waarom heeft u deze wens wel / niet? - Heeft u een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie? <ul style="list-style-type: none"> - waarom voelt u zich verbonden met deze organisatie? - op basis van wat heeft u deze verbondenheid ontwikkeld?
Stadsbinding	Mensen ontwikkelen een binding met een bepaalde plaats door een betekenisvolle relatie aan te gaan met deze plaats en uiteindelijk deze op te nemen als onderdeel van de eigen identiteit. Binding wordt gevormd wanneer een bepaalde interactie gepaard gaat met een significante betekenis. Een individu ontwikkelt een sterk gevoel voor een plaats en dit bindt het individu aan een bepaalde plaats. Een geografische plaats wordt een plaats waar we een betekenis aan geven door persoonlijke levenservaringen en sociale interactie die gedurende de tijd wordt geaccumuleerd (Leith, 2006). Onderzoekers zoals Korpela (1989) suggereren dat plaatsidentificatie een reflectie is van het gevoel dat men ervaart binnen een bepaalde context.	<ul style="list-style-type: none"> -identificatie -betrokkenheid -sociale interactie - eigen identiteit 	<ul style="list-style-type: none"> - persoonlijke betekenis - interactie - emotionele betrokkenheid 	<ul style="list-style-type: none"> - Hoelang woont u al in Rotterdam? - Wilt u liever in een andere stad wonen <ul style="list-style-type: none"> - waarom? - Is deze stad de plek voor u? - In hoeverre identificeert u zich met de stad? <ul style="list-style-type: none"> - wat is hierbij van belang, dus welke kenmerken van de stad - In welke mate voelt u dat de stad, uw stad is? - Wat voor relatie heeft u met uw bureaus? - Hoeveel tijd besteedt u in uw stad gedurende de week en hoeveel gedurende het weekend? <ul style="list-style-type: none"> - Waaraan besteedt u dan uw tijd? En hoe zeer is dat verbonden aan deze stad, kan dit niet in een andere stad? - In welke mate bent u tevreden over uw stad <ul style="list-style-type: none"> - wat zijn de dingen waar over u tevreden over bent?

4.3.2 PO fit

Concept	Definitie	Aspecten	Indicatoren	Item
PO fit	PO fit is een overeenkomst tussen de kenmerken van een individu en de kenmerken van een organisatie. Het gaat hierbij om de verenigbaarheid tussen individu en organisatie (Kristof, 1996). Bij een goede PO fit worden het individuele behoeftes vervuld en wordt tegemoet gekomen aan de organisatie vereisten. Dit onderzoek beperkt zich tot het meten van de waardencongruentie.	-Individuele Waarden -organisatorische waarden	-interactie -fit -overeenkomst individuele waarden en organisatie waarden	- Tijdens het wervingsproces heeft u uzelf vergeleken met de organisatiekenmerken, om te bepalen of u wel bij deze organisatie past. Welke kenmerken waren dit? - Wat ervaart u als de basis waarden van de organisatie waarin u werkzaam bent - Welke waarden zijn voor u belangrijk? - waarom zijn deze waarden voor u van belang? - waarom zijn deze waarden juist in Rotterdam te vinden en niet elders?

Bij het meten van de PO fit wordt gebruik gemaakt van een subjectieve meting waarbij aan de deelnemer expliciet wordt gevraagd of er een fit bestaat. Doordat dit onderzoek gebruik maakt van interview als onderzoekstechniek is ervoor gekozen om doormiddel van open vragen de waardencongruentie te meten. Er is hiervoor gekozen omdat literatuur op het vlak van binden van hoogopgeleiden aan organisaties in een specifieke stad nog beperkt is. Interviews geven de mogelijkheid om meer kennis en inzichten te verkrijgen. Ten tweede kan dieper worden ingegaan, om bepaalde processen beter te begrijpen (Mortelmans, 2007: 98-99).

4.3.3 Interactie tussen stad en persoon

Cosikszentmihaly en Rochberg-Halton (1981), Reitzes (1983), McCarthy (1984), Rochberg-Halton (1984) en anderen beweren dat de interactie tussen mensen en plaatsgebaseerde betekenis onderdeel is van het proces van socialisatie. Hunter (1987) suggereert dat mensen opzoek gaan naar woonarrangementen die de congruentie tussen plaats gebaseerde betekenis en zelfidentiteit maximaliseert. Dit geeft aan dat plaatskenmerken dienen als symbolen of iconen die bijdragen aan de plaatsidentiteit. Persoon - omgeving fit kan ook hier worden toegepast. Michelson (1976) geeft aan dat de mate waarin de behoefte van bewoners door de omgeving bereikt wordt, een belangrijke bijdrage heeft aan de woontevredenheid. Plaats kenmerken worden gewaardeerd om de herinneringen en of ervaringen die ze opbrengen met de gewenste emotionele staat (Hull & Lam & Vigo, 1994). Op het individuele niveau betekent het een persoonlijke binding die iemand heeft met een plek. Manzo (2005) beargumenteert dat het niet alleen de plaats zelf belangrijk is, maar de 'ervaring in plaats' die de betekenis creëert. De thuisomgeving wordt de centrale plek van comfort, veiligheid, zorg, bezorgdheid en betrokkenheid en een plaats waarin persoonlijke betekenis van thuis gekoppeld word aan de individuele perceptie van zelf (Feldman, 1990).

Concept	Definitie	Aspecten	Indicatoren	Item
Interactie individu en stad	De mate waarin de behoefte van de bewoner door de omgeving bereikt wordt.	-fysieke kenmerken -sociale kenmerken	-socialisatie - zelfidentiteit -emotionele staat -persoonlijke verbinding	- Welke aspecten van een stad zijn voor u van belang om een binding met de stad te ontwikkelen - Welke sociale kenmerken van een stad zijn voor u van belang? - relatie -vrienden en amusement - Welke fysieke kenmerken zijn voor u van belang? - diensten - architectuur -werkomgeving - Wat voor type persoon bent u? (stad, platteland, centrum, etc.)

4.3.4 Controle variabelen

Er worden ook een aantal controle variabelen meegenomen in dit onderzoek. Ten eerste is het controlevariabele geslacht in de analyse meegenomen. Ook zijn als controle variabele leeftijd, opleidingsniveau (HBO, WO), aantal dienstjaren bij de organisatie/ aantal dienstjaren zzp- er, hoelang woonachtig in Rotterdam en hoelang werkzaam in Rotterdam meegenomen. Deze variabelen zouden een invloed kunnen hebben op de afhankelijke en onafhankelijke variabelen. Dit zijn variabelen die relatief eenvoudig te meten zijn.

4.4 Analyse van de verzamelde gegevens en kwaliteit van het onderzoek

De operationalisatie en steekproef die voor het onderzoek gekozen wordt, zijn van groot belang voor de betrouwbaarheid en geldigheid van het onderzoek en de uiteindelijke conclusies daarvan (Van Thiel, 2007, p.55). Twee belangrijke indicatoren voor de kwaliteit van onderzoek zijn betrouwbaarheid en validiteit. Meestal wordt betrouwbaarheid afgemeten aan de precisie van de methode van dataverzameling. Door een semigestructureerde topiclijst te hanteren, wordt tijdens het afnemen van de verschillende interviews standaardisatie van dataverzameling bewerkstelligd. Ten tweede wordt er doormiddel van een representatief aantal interviews voldoende waarnemingen verkregen, zodat er rekening wordt gehouden met toevalsfouten.

Validiteit heeft betrekking op de beïnvloeding van het onderzoek door systematische fouten. Door precies aan te geven wat er gemeten wordt, kan dit bijdragen aan voldoende validiteit van het onderzoek (Boeije, 2005, p.145-148).

Door gebruik te maken van een gestructureerde topic lijst, wordt er rekening gehouden met standaardisatie en controleerbaarheid. Om de kwaliteit van de analyse van dit onderzoek te vergroten wordt er gebruik gemaakt van bestaande procedures. Hierbij wordt de structurering van de verzamelde gegevens gegarandeerd. Een voordeel van kwalitatief onderzoek is dat de dataverzameling en data-analyse elkaar afwisselen. Hiermee wordt erin voorzien dat waarnemingen

worden gerepliceerd en dat tussentijdse interpretaties in het vervolg van het onderzoek worden getoetst (Boeije, 2005, p.145-148). Direct na de eerste dataverzameling is er een analyse gemaakt van de verzamelde gegevens. Deze heeft nieuw vragen aan het licht gebracht: Waarom zijn deze waarden juist in Rotterdam te vinden en niet elders? Daarnaast is gebleken dat levensfase ook een belangrijk aspect is.

Na het opstellen van de topiclijst is er een proefinterview gehouden met twee professionals om te controleren of de vragen duidelijk zijn en om de tijdsduur van het gesprek te bepalen. Dit is belangrijk bij het maken van een afspraak met de respondent (Van Thiel, 2007, p.109). Voor een goede samenwerking tussen de onderzoeker en de respondent is van tevoren duidelijk aangegeven hoelang het gesprek zal gaan duren, waar het precies over gaat en over de toestemming van audio-opname. Daarnaast is de anonimiteit van de respondent gegarandeerd. Door een objectieve houding aan te nemen tijdens de interviews en een gestructureerde topiclijst te gebruiken wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek verhoogd. Hiernaast worden topics die in eerder onderzoek zijn gevalideerd toegepast. Door doelgericht te werk te gaan en door gebruik te maken van theoretische generalisatie, is het mogelijk om in soortgelijke situaties die niet zijn onderzocht, in dit geval de andere segmenten van de kennisintensieve dienstverlening, de verschijnselen te beschrijven en te verklaren. Zo wordt theorievorming op het gebied van binding van professionals aan organisatie in de stad verder ontwikkeld (Boeije, 2005, p.155-156).

Door gebruik te maken van een transcript en een member check zal gecontroleerd worden of de onderzoeker het interview zo volledig mogelijk en accuraat heeft weergegeven. Zowel de audio-opnames als het transcript zijn elektronisch opgeslagen. De member check vindt alleen plaats wanneer de respondent heeft aangegeven zijn of haar medewerking hiervoor te verlenen. Door gebruik te maken van een member check, wordt ervoor gezorgd dat de acceptatie van de onderzoeksbevindingen door de opdrachtgever (gemeente Rotterdam Stadsontwikkeling) vergroot wordt. Het is van belang dat het transcript zo volledig mogelijk en accuraat is, omdat deze de belangrijkste bron van informatie is voor de analyse (Van Thiel, 2007, p.112). Zoals eerder vermeld is door gebruik te maken van een gestructureerde topiclijst structuur aangebracht in de verzameling van data. De analyse bestaat uit een reeks activiteiten van het uiteenleggen van de gegevens tot het structureren ervan. Door gegevens onder te verdelen in categorieën wordt de hoeveelheid verminderd. Deze categorieën worden met elkaar in verband gebracht, zodat een theorie kan worden ontwikkeld (Boeije, 2005, p.63). Een hoofdactiviteit in de analyse is het coderen. Tijdens het operationaliseren is er per variabele een topic toegewezen. De topics worden als code gebruikt bij de analyse van de gegevens uit de interviews. Door gebruik te maken van een transcript kan elk fragment worden gelabeld. Dit wordt ook wel gesloten coderen genoemd.

Een voorbeeld hiervan:

Code	Welke aspecten van een stad zijn voor u van belang om een binding met de stad te ontwikkelen?
Culturele voorzieningen Cultuur: houding mensen	Er moet wat te doen zijn: cultureel leven, muziek, niet per se kroegen, maar innovatief winkelaanbod, ateliers, maar ook innovatieve muziekruimtes en een bioscoop is natuurlijk belangrijk. Een mooi park waar je buiten kunt zijn, er moet een markt zijn en de mensen moeten ok zijn. Amsterdam heeft gewoon geen prettige humeur. In Rotterdam vind ik de mensen heel vriendelijk, heel aardig. De cultuur van omgaan met elkaar en dat heeft Rotterdam.

Doordat er tijdens het interview doorgevraagd is en er ruimte is geweest voor de respondent om zelf elementen in te brengen wordt er ook gebruik gemaakt van open coderen. Doordat deze elementen niet vooraf zijn gecodeerd, krijgen ze tijdens de analyse een code toegekend. Hier volgt een illustratie van het open coderen:

Code	Vraag/ antwoord Wat is uw opleidingsniveau?
HBO	Bachelor of economics in Amsterdam Waarom ben je nu werkzaam in Rotterdam?
Reisafstand en Functie	Toen ik opzoek ging naar een nieuwe baan, was de reisafstand voor ij van belang, de functie is natuurlijk heel belangrijk maar daarnaast is de reisafstand ook belangrijk. Toen ben ik gaan kijken naar de functie hier in de omgeving van Pijnacker en daar zat toen deze functie tussen. Ik was niet per se op zoek naar een functie in Rotterdam, maar Den Haag en Rotterdam hadden toen wel mijn voorkeur. De meeste functies in mijn ogen heb je toch in de grote stad en voor Pijnacker zijn toch dichtstbijzijnde steden Den Haag en Rotterdam. En uiteindelijk is het Rotterdam geworden.

Nadat alle fragmenten een code hebben gekregen, is er gebruik gemaakt van axiaal coderen om overeenkomsten tussen de codes te bepalen. Bij een overeenkomst worden de codes samengevoegd tot één code. Een goed voorbeeld van axiaal coderen is de hoofdcategorie Rotterdamse mentaliteit, waaronder subcodes hardwerken, Rotterdams, lef, mouwen opstroken, doen, durven vallen. Door gebruik te maken van axiaal worden het aantal begrippen verminderd. (Boeije, 2005, p99).

Code	Wat zijn de belangrijkste werkwaarden van deze organisatie?
Betrouwbaarheid Zelfstandigheid Hard werken	Aanpakken Betrouwbaarheid Innovatie Zelfstandigheid Niet te bureaucratisch Mouwen opstroken, is zeker een reden om hiernaar toe te gaan. Of het waar is begin ik steeds meer aan te twijfelen.
Rotterdams Vernieuwen Durven Cultuur: houding mensen	Durven, vernieuwen, Rotterdams in essentie dus mouwen opstroken, echt doorpakken, daadkrachtig. Ik vind dat er typische dingen uit de Rotterdamse cultuur echt terug komen in dit bedrijf: nuchter, praktisch, houden we aan ons woord, niet hoogmoedig, lopen niet naast ons schoenen, niet arrogant, we zijn toegankelijk, we zijn eerlijk en open.

Vergelijken, toetsen en interpreteren zijn in deze fase belangrijke activiteiten (Boeije, 2005, p99-104). Om de gegevens te analyseren is er gebruik gemaakt van een Excel bestand. Vanwege de anonimiteit is er per respondent een ander naam toegekend. De respondenten zijn genummerd van 1 tot en met 24 (respondent1, respondent 2,...). Daarna is er per respondent geslacht, leeftijd, in loondienst, aantal dienstjaren en woonachtig in Rotterdam ingevoerd. Dit zijn tevens de

controle variabelen. Daarna is per topic en per respondent de categorieën ingevoerd. Door gebruik te maken van de optie filter in Excel, is er per topic en per categorie van respondent (onderzoeksdesign) een overzicht gegenereerd van de antwoorden.

Hoofdstuk 5 Analyse en Resultaten

In dit hoofdstuk worden de bevindingen van het onderzoek gepresenteerd. In paragraaf 5.1 zal een beschrijving van de PO fit, de interactie tussen stad en persoon en de binding van hoogopgeleiden worden gegeven. Vervolgens wordt in paragraaf 5.2 beschreven hoe de PO fit van invloed is op de binding van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad. Paragraaf 5.3 zal ingaan op de invloed van de interactie tussen stad en persoon op de binding. Daaropvolgend zal in paragraaf 5.4 een conclusie worden gegeven van de bevindingen. De resultaten van dit hoofdstuk zullen leiden tot de beantwoording van de deelvragen in hoofdstuk 6.

5.1 Beschrijving binden van hoogopgeleiden aan organisaties in deze stad

In deze eerste paragraaf zal eerst een beschrijving van de concepten uit het conceptueel model worden gegeven. Hierbij zal in deze eerste paragraaf ook worden nagegaan of er differentiatie is naar categorieën respondenten. Het conceptueel model wordt in drie blokken verdeeld: (1) PO fit, (2) Interactie tussen stad en persoon en (3) binding van hoogopgeleiden. De belangrijkste categorieën daarbij zijn de categorieën die gebruikt zijn om respondenten te selecteren: (1) Die werkzaam zijn bij een organisatie en die in de stad wonen, (2) Met een eigen onderneming zonder personeel en in de stad wonen en (3), Die werkzaam zijn bij een organisatie, maar buiten de stad wonen. Deze zullen in de achtereenvolgende subparagrafen behandeld worden.

5.1.1 Beschrijving persoon – organisatie fit

Terwijl de economie globaliseert en steeds meer bedrijven contacten hebben over de hele wereld, blijft de arbeidsmarkt vooral regionaal. Het versterken van de kwaliteit van de arbeidsmarkt is van wezenlijk belang voor de Rotterdamse regio in de verdergaande ontwikkeling van de kenniseconomie en de dienstverlening, want dat is waar het in de concurrentie met andere steden en regio's steeds meer om draait. De kwaliteit van de arbeidsmarkt wordt meestal uitgedrukt in het aandeel hoogopgeleiden. Tevens kan een stad met een arbeidsmarkt van hoge kwaliteit beter omgaan met veranderingen in de economie en zal door verbetering van het kennisniveau een kans hebben op groter economisch succes (Gemeente Rotterdam Ontwikkelingsbedrijf, 2010). Beschikbaarheid van het personeel is een belangrijk thema voor ondernemers. De continuïteit en het succes van ondernemingen worden immers voor een groot deel bepaald door de beschikbaarheid van gekwalificeerd personeel (Deloitte Real Estate Advisory, 2012).

De Rotterdamse arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden wordt vaak gezien als beperkt en het imago van Rotterdam is slecht. De categorie van respondenten werknemers die in de stad wonen vinden dat de arbeidsmarkt van Rotterdam uitgebreid moet worden, er moet meer werkgelegenheid gecreëerd worden en het imago van Rotterdam als werkstad moet verbeterd worden. Een uitspraak uit deze categorie respondenten die de arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden beschrijft is respondent 19 (werknemer die in de stad woont):

“De arbeidsmarkt voor hogeropgeleiden in Rotterdam is niet goed. Die is gewoon relatief klein. Los van de economische omstandigheden, het was altijd al klein”.

Ook de respondenten die werknemer zijn en buiten de stad wonen vinden dat de werkgelegenheid van Rotterdam verbeterd moet worden. Deze categorie respondenten kaart ook aan dat bepaalde industrieën geconcentreerd zijn in Amsterdam zoals de Reclame industrie. Uitspraken die een weergave geven van hoe deze groep de arbeidsmarkt van Rotterdam beschrijven zijn: *“wat wij merken bij de werving is, dat wij heel lastig studenten echt kunnen vinden die werkzaam zijn of ook wonen in Rotterdam. Heel veel studenten die bij ons werken komen echt van buiten Rotterdam”* (Respondent 12, werknemer die buiten de stad woont). Een ander voorbeeld is van respondent 17 die werknemer is en buiten de stad woont, *“mensen mochten aangeven welke vestiging hun voorkeur heeft, de meeste mensen geven Amsterdam aan, maar toevallig dat de meeste mensen die solliciteren ook in Amsterdam wonen”*.

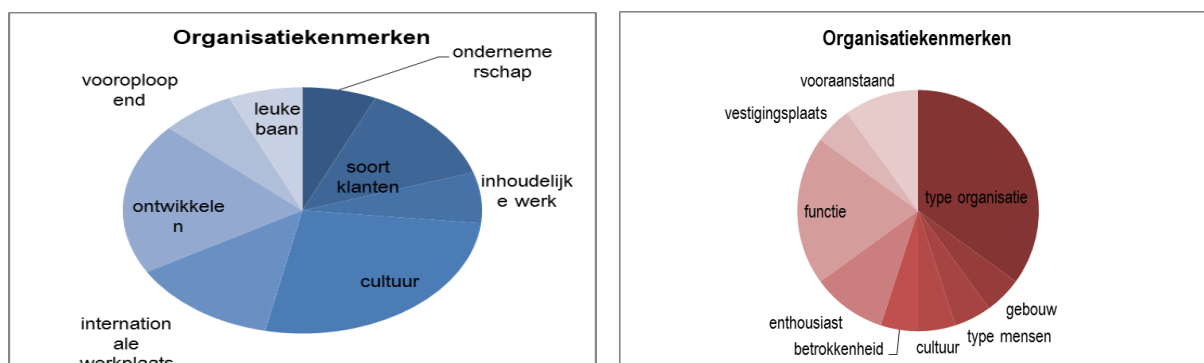
De derde categorie respondenten die een eigen organisatie hebben en in Rotterdam wonen, geven aan dat er meer werkgelegenheid gecreëerd moet worden. Daarnaast speelt voldoende woningaanbod ook een rol. Deze groep respondenten staat ook stil bij het imago van Rotterdam en vinden dat Amsterdam meer te bieden heeft. Voor deze categorie respondenten dienen de volgende uitspraken als toelichting:

“Wat voor mij zelf van belang was, was dat de huizenprijzen relatief laag waren”. Het zou een reden kunnen zijn voor jongeren om in Rotterdam te blijven” (respondent 4 zzp-er die in de stad woont).

“ik begrijp wel waarom ze naar Amsterdam willen gaan: er gebeurt meer, er liggen meer kansen en het is hip” (respondent 21 zzp-er die in de stad woont).

Uit de analyse van de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam die uitgevoerd is in hoofdstuk 2, is ook gebleken dat Rotterdam in de 10 groeisegmenten niet goed scoort. Rotterdam heeft alleen in één groeisegment, de ‘Overige administratieve kantoren’, een leidende positie. Door inzicht te krijgen in de organisatiekenmerken die van belang zijn voor hoogopgeleiden, kunnen de organisaties hierop inspelen, om meer hoogopgeleiden aan te trekken en aan zich te binden. De PO fit is gemeten door subjectief te vragen naar de waardencongruentie. Dit is gemeten door te vragen naar de individuele werkwaarden en de werkwaarden die medewerkers vanuit de organisatie moeten uitdragen. Bij een goede PO fit worden de individuele behoeftes vervuld en wordt tegemoet gekomen aan de organisatievereisten. Dit betekent dat er een hogere mate van organisatiebetrokkenheid is en dat de intentie om de organisatie te verlaten minder is. Binnen het concept organisatiebetrokkenheid staat de exchange perceptie centraal. Dit betekent dat individuen een organisatie binnenkomen met specifieke vaardigheden, verwachtingen en doelen, en een werksetting verwachten waar ze hun vaardigheden kunnen uitvoeren, die voldoet aan hun eisen om hun doelen te kunnen behalen. Als we kijken naar de resultaten van het onderzoek wordt dit bevestigd.

De resultaten van het empirisch onderzoek geven aan dat het ontwikkelen, ruimte, functie inhoud en soort organisatie de belangrijkste organisatiekenmerken zijn, om te bepalen of respondenten wel of niet voor een organisatie kiezen. De reden die vooral aangevoerd is betreft de opvatting dat de organisatie ruimte moet geven aan de medewerker om zelf invulling te geven aan hun werkzaamheden en ruimte moet bieden voor ontwikkeling. Op basis van de gegeven antwoorden is er per categorie respondent een weergave gemaakt van de meest genoemde kenmerken.



Figuur 5.1 Vergelijking organisatiekenmerken

De categorie respondenten die in de stad wonen, kijken vooral naar de functie: is er wel voldoende ruimte om te ontwikkelen en in welke werkveld. Daarnaast wordt er gekeken naar de cultuur van de organisatie: wat voor type mensen werken daar en wat voor type persoon zoeken ze. Een uitspraak uit deze categorie respondent die de bovenstaande aangeeft is: *“de volwassenheid van de organisatie is van belang, dat je de mogelijkheid krijgt om daar nog je eigen initiatieven in te ontwikkelen en worden aangenomen in plaats dat de processen al volledig uitgedacht zijn en dat je gewoon moet meelopen in het stramien”* (respondent 3, werknemer die in de stad woont).

Een tweede uitspraak die dit illustreert is van respondent 8 werknemer die in de stad woont: *“wat ik belangrijk vond, is dat je een stukje ondernemerschap kon ontwikkelen en ik heb wel gekeken; gaan deze mensen ook t deze ondernemerschap met mij ontdekken”*.

De tweede categorie respondenten die in figuur 5.1 wordt weergegeven is de categorie respondenten die werknemer zijn maar buiten de stad wonen. Voor deze groep respondenten is de organisatie belangrijk: is het een vooraanstaande organisatie, gaat de organisatie mee met de huidige ontwikkelingen, staat de organisatie bekend. Daarnaast kijken ze naar de functie: ontwikkelmogelijkheden en werkveld/ branche. Voorbeelden van antwoorden uit deze categorie zijn:

“ik wilde in ieder geval terug naar het onderzoeksbureau. Bepalend was dat het een vooraanstaand bureau was, ambitieus en voorlopend op de ontwikkelingen in de markt” (respondent 18 werknemer die buiten de stad woont).

“dat heeft te maken met organisatieadviesbureau. En deze organisatie is één van de bekendste organisaties in adviesbureaus in Nederland” (respondent 17 werknemer die buiten de stad woont).

Nu duidelijk is welke organisatiekenmerken voor de respondenten van belang zijn bij het zoeken naar een baan, wordt er nu stilgestaan bij de PO fit. Zoals eerder aangegeven bestaat PO fit uit de overeenkomst tussen de individuele waarden en de organisatiewaarden.. In het theoretisch kader wordt een professional gekenmerkt door zelfstandigheid, zelfontplooiing en inhoudelijk uitdagend werk. Dit wordt ook door de onderzoeksresultaten onderstreept. De respondenten hechten veel waarde aan ontwikkeling en uitdaging in hun werk. Als dit wat minder wordt, gaan ze op zoek naar iets nieuws. Respondenten die woonachtig zijn in de stad Rotterdam en werknemer zijn, worden gekenmerkt door innovatie, werken en niet zeuren, vrijheid en persoonlijke ontwikkeling. Opvallend is dat werknemers die langer bij een organisatie werkzaam zijn, hebben aangegeven dat ze ook dezelfde kenmerken bezitten als de organisatie. Deze personen zijn al bij het begin van de

organisatie aanwezig en hebben de organisatie helpen opbouwen. De kenmerk 'werken en niet zeuren' wordt gezien als een Rotterdamse mentaliteit. Daarnaast wordt ook de Rotterdamse mentaliteit expliciet vermeld. Deze bestaat uit aspecten zoals durven, doen en daadkracht.

Individuele waarden	Organisatie waarden
Excelleren	Excelleren
Innovatie	Werken en niet zeuren
Werken en niet zeuren	Samenwerken
Ruimte/ vrijheid	Rotterdamse mentaliteit
Ontwikkelen	
Rotterdamse mentaliteit	

Tabel 5.1 PO fit respondenten die werknemer zijn en in de stad wonen

Naast deze categorie respondenten, heb je de categorie respondenten die werknemer zijn en buiten de stad Rotterdam wonen. De kenmerken die het meest genoemd worden door de respondenten zijn r ontwikkelen, ambitie en innovatie.

Individuele waarden	Organisatie waarden
Ontwikkelen	Betrokken
Ambitie	Excelleren
Professioneel	Innovatie
	Ambitie

Tabel 5.2 PO fit respondenten die werknemer zijn en buiten de stad wonen

Een derde categorie respondenten zijn de zzp-ers die in de stad wonen, die gekenmerkt worden door innovatie, ruimte, ontwikkelen en de Rotterdamse mentaliteit. Voor deze laatste groep moet wel worden opgemerkt dat de individuele kenmerken ook de organisatiekenmerken zijn.

Een opvallende conclusie is dat respondenten die in de stad wonen de Rotterdamse mentaliteit expliciet benoemen tijdens het gesprek. De respondenten die niet in Rotterdam wonen hebben dit niet gedaan. Geconcludeerd kan worden dat er weinig verschil is tussen de verschillende categorieën van respondenten. Individuele kenmerken zoals ontwikkelen en innovatie worden het meest genoemd bij alle drie de categorieën. Dit betekent dat de respondenten op zoek gaan naar een werksetting waarin ze de voornaamste individuele waarden (innovatie, ontwikkelen,) terug kunnen vinden. De organisaties waarin de respondenten werkzaam zijn worden voornamelijk gekenmerkt door ontwikkelen, functie en soort organisatie. Het organisatiekenmerk 'soort organisatie' bestaat uit aspecten zoals cultuur, soort klanten, branche en grote van organisatie. En de organisatiewaarden die bij deze organisaties horen zijn excelleren, samenwerken en ambitie.

5.1.2 Beschrijving interactie tussen persoon en stad

De interactie tussen stad en persoon moet ervoor zorgen dat er een betekenisvolle relatie ontstaat. Deze gevoelens worden vervolgens geassocieerd met het type plaats. Door een positieve en betekenisvolle relatie aan te gaan met een plaats, wordt er een binding met die plaats ontwikkeld. Dit moet vervolgens ervoor zorgen dat de persoon zowel in deze plaats wil wonen

als werken. De analyse van de bevindingen ten aanzien van de interactie tussen stad en persoon, verschaft het beeld dat de respondenten de Rotterdams mentaliteit als prettig ervaren en dat dit ook een onderdeel is van de organisatie waarin ze werkzaam zijn.

Respondenten die werknemer zijn en in de stad Rotterdam wonen kenmerken zich als stadspersoon. De interactie tussen persoon en stad wordt bepaald door individuele kenmerken en stadskenmerken. De stadskenmerken worden onderverdeeld in sociale kenmerken en fysieke kenmerken. In onderstaand tabel worden eerst de stadskenmerken beschreven. Daarna worden de individuele kenmerken besproken.

Sociale kenmerken	Fysieke kenmerken
Sociale relaties (vrienden, familie, burens)	Skyline van Rotterdam
Entertainment	Architectuur
Type mensen: houding	Ruimte, rivier, water, haven
Culturele voorzieningen	Bereikbaarheid, openbaar vervoer
Musea	Woningen, ruimte
Theater	Horeca, terrassen,

Tabel 5.3 Sociale en fysieke kenmerken medewerkers die in de stad wonen

De individuele kenmerken die door deze categorie respondenten het meest worden genoemd zijn naast ruimte ook sociale relaties, faciliteiten, bereikbaarheid, goede woningen en culturele voorzieningen.

De tweede categorie respondenten die ook in de stad Rotterdam wonen en die een eigen organisatie hebben, kenmerken zich ook als stadspersonen.

Sociale Kenmerken	Fysieke kenmerken
Vrienden en familie netwerk	Architectuur
Theater en musea	Water en haven
Ruimte waar dingen georganiseerd kunnen worden	Werkomgeving
Amusement	Bereikbaarheid en vliegveld
	Rustige plekken

Tabel 5.4 respondenten met een eigen organisatie die in de stad wonen

Deze categorie van respondenten hebben de volgende individuele kenmerken opgenoemd: water/ natuur, creatieve stad, vrijheid en voorzieningen.

Daarnaast heb je de derde categorie respondenten die werknemers zijn en die buiten de stad wonen. Deze kenmerken zich voornamelijk als stadspersonen maar vinden rust en ruimte ook belangrijk. Tijdens de interviews met de respondenten die buiten de stad wonen is gesproken over de reden waarom ze niet in Rotterdam willen wonen. Wat uit deze gesprekken geconcludeerd kan worden is dat deze respondenten de volgende kenmerken belangrijkvinden: ruimte, een rustige woonomgeving en groen.

Sociale Kenmerken	Fysieke Kenmerken
Dorpelijk	Woon- werkverkeer
Culturele voorzieningen	Bereikbaarheid
Horeca	Architectuur

Tabel 5.5 respondenten die werknemer zijn en buiten de stad wonen

Bij deze categorie respondenten is bereikbaarheid heel belangrijk. Doordat ze niet in een stad wonen, is het wel van belang dat de voorzieningen en werk goed bereikbaar zijn. Naast bereikbaarheid zijn ook sociale relaties en een rustige woonomgeving individuele kenmerken van deze categorie respondenten.

Een opmerkelijke bevinding is dat levensfase invloed heeft op de individuele kenmerken van alle drie de categorie van respondenten. Hoe jonger de respondent en de gezinssamenstelling (geen kinderen) hoe meer men zich kenmerkt als een stadspersoon. Hoe ouder de respondent en verandering van de gezinssamenstelling (kinderen) hoe meer ruimte en rust de respondent wil. Ook op het stadskenmerk heeft levensfase invloed. De levensfase bepaalt welke stadskenmerken op dat moment belangrijk zijn voor een respondent: “*dat verandert gaandeweg, levensfase*” (respondent 8, werknemer die woont in de stad). Een tweede voorbeeld hiervan is van respondent 3 werknemer die woont in de stad: “*Het hangt ervan af van de levensfase waarin je zit*”.

5.1.3. Beschrijving binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad.

Verwacht wordt dat hoogopgeleiden specifiek opzoek gaan naar een organisatie die in een bepaalde stad gevestigd is en hierdoor een binding met deze organisatie en de stad ontwikkelen. Om dit te bepalen moet gekeken worden naar de organisatiebinding en de stadsbinding van de respondenten. Om dit te meten is er specifiek gekozen voor respondenten die werkzaam zijn in Rotterdam. Sommige respondenten hebben ook klanten in andere steden en soms ook internationaal.

Organisatiebinding

Respondenten die werknemer zijn en in de stad wonen, accepteren de waarden van de organisatie. Deze waarden komen sterk overeenkomen met hun eigen waarden. Ze kunnen zich met deze waarden identificeren omdat deze dicht liggen bij wie ze zijn. Hierdoor zijn ze ook bereid lid te blijven van de organisatie, mits er voldoende groei en ontwikkelmogelijkheden zijn. Daarnaast heb je een groep die al heel lang lid is van de organisatie en deze mede hebben vormgegeven. Dit draagt ook bij aan de wens om lid te blijven van de organisatie. Doordat de waarden sterk overeen komen, is deze categorie respondenten ook bereid zich meer in te spannen voor de organisatie dan van hun wordt verwacht. Organisatiebinding bestaat ook uit verbondenheid met de organisatie. Bij verbondenheid zijn aspecten als ontwikkelmogelijkheden en ruimte belangrijk.

De tweede categorie respondenten die werknemer zijn en die buiten de stad Rotterdam wonen hebben ook een hoge mate van organisatiebinding. Hierbij zijn persoonlijke ontwikkeling en ruimte belangrijke aspecten. De waarden van de organisatie komen overeen met de waarden van het individu. Doordat men geen 9 tot 5 mentaliteit heeft vinden ze het logisch om zich meer in te spannen voor de organisatie dan van hen verwacht wordt.

De derde categorie respondenten die een eigen organisatie hebben zijn gemotiveerde personen en voelen zich sterk verbonden met hun werk.

Concluderend voor de organisatiebinding is dat ontwikkelmogelijkheden en ruimte belangrijke aspecten zijn. De onderzoeksresultaten hebben het verwachte verschil tussen de categorie respondenten niet bevestigd. Zowel de respondenten die werknemers zijn en in de stad wonen en respondenten die werknemers zijn en buiten de stad wonen, vinden ontwikkelmogelijkheden en groei belangrijk.

Stadsbinding

Werknemers die in de stad wonen, identificeren zich heel erg met de stad Rotterdam. Belangrijke kenmerken waarmee ze zich identificeren zijn de dynamiek, directheid, architectuur en mentaliteit. Dit zijn kenmerken van de Rotterdamse mentaliteit. Andere kenmerken die genoemd zijn bij de identificatie zijn openheid, helder, doen en durven.

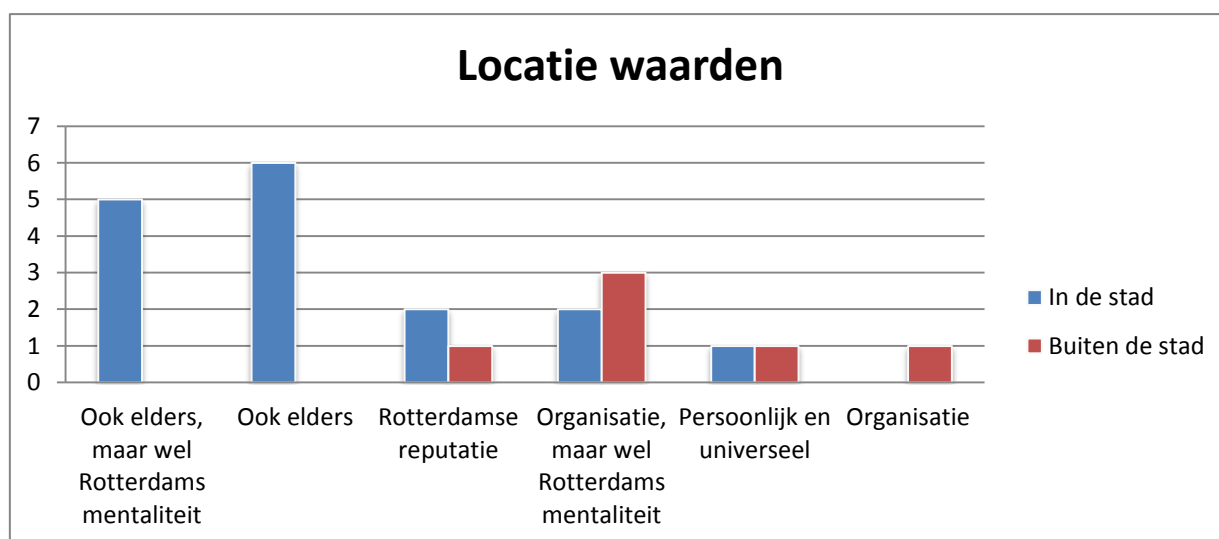
Een tweede categorie respondenten die in de stad Rotterdam wonen, is de categorie respondenten die een eigen organisatie hebben. Deze respondenten identificeren zich ook heel erg met Rotterdam. Daarbij zijn de volgende kenmerken genoemd:

- De architectuur
- Ontwikkeling van Rotterdam
- Mentaliteit en houding van mensen die woonachtig zijn in Rotterdam
- Haven
- Diversiteit
- Bereikbaarheid

Er zijn ook respondenten meegenomen in het onderzoek die niet in Rotterdam woonachtig zijn. Wat opmerkelijk is dat deze groep respondenten (werknemers die buiten de stad wonen), zich niet identificeren met de stad waar ze wonen. Het moet vooral een rustige omgeving zijn met ruimte. Wat wel geconcludeerd kan worden is dat de bereikbaarheid en basisvoorzieningen wel goed moeten zijn. Deze groep respondenten vinden de sociale kant van een dorp belangrijk. Dit houdt in dat er veel activiteiten georganiseerd worden, horeca, openlucht activiteiten, theater en musea.

Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat vrienden en familie netwerk, culturele voorzieningen (zoals theater en musea), architectuur, bereikbaarheid, ruimte en water belangrijk zijn voor hoogopgeleiden. Hiermee kunnen ze zichzelf met een stad identificeren. Er moet niet alleen voldoende voorzieningen zijn maar daarbij is ook de diversiteit van de voorzieningen en gelegenheden van belang.

Een bevinding op basis van de gehouden interviews, is dat de locatie van de organisatie niet van belang is, voor het nemen van een baan. Doorslaggevend bij het nemen van een baan is de vrijheid, ruimte en ontwikkelmogelijkheden. Een tweede conclusie uit de gesprekken is, dat respondenten die in de creatieve sector werkzaam zijn, wel kijken naar de uitstraling en architectuur van een stad. De stad moet durf hebben en moet ruimte bieden om dingen te doen.



Figuur 5.2 Locatie waarden

In figuur 5.2 is er een onderscheid gemaakt tussen respondenten die wel in de stad wonen en respondenten die buiten de stad wonen. De vraag die hier gesteld is aan de respondent *Waarom zijn deze waarden juist in Rotterdam te vinden en bij deze organisatie en niet elders?* Een verschil tussen de antwoorden is dat respondenten die buiten de stad wonen, wel specifiek aangeven dat het meer met de organisatie te maken heeft dan met de stad en de respondenten die in de stad wonen alleen aangeven dat het is elders ook te vinden. Een overeenkomst tussen deze groepen is dat er wel een Rotterdams sausje overheen zit.

In paragraaf 5.1.1 is al kort stilgestaan bij de beschrijving van de arbeidsmarkt van Rotterdam. Zowel in de analyse van hoofdstuk 2 als de gehouden interviews blijkt dat Amsterdam meer hoogopgeleiden aantrekt dan Rotterdam. Volgens de respondenten trekt Amsterdam meer hoogopgeleiden aan, omdat het imago van de stad hierbij mede bepalend is. Amsterdam wordt gezien als een hippe stad, waar veel dingen gebeuren en heeft volgens de respondenten een meer internationale uitstraling. Hierdoor zien de hoogopgeleiden meer kansen in Amsterdam. Het is een vicieuze cirkel dat in gang komt.

“ik denk dat er een soort spiraal is dat wordt ingezet, iedereen wilt naar Amsterdam, omdat het hip is en daar dingen gebeuren. Omdat iedereen ernaar toe gaat is het hip en gaan er dingen ook gebeuren” (respondent 5, zzp-er die in de stad woont)



Figuur 5.3 Vicieuze cirkel

Een tweede uitspraak voor de categorie respondenten zzp-er die in de stad woont is, van respondent 14:

“als Rotterdam zichzelf presenteert gaat het om de haven. Onduidelijk is de bedrijvigheid van de creatieve sector”.

Daarnaast is de kennisindustrie van Rotterdam beperkt. De klanten van de Rotterdamse bedrijven in de kennisindustrie zijn meestal in Amsterdam of Utrecht gevestigd. Enkele uitspraken die dit bevestigen:

“Wij werken vaak voor reclamebureaus en die zitten vooral in Amsterdam. Je merkt wel dat mensen die in die industrie willen werken, naar Amsterdam toe gaan” (respondent 18, werknemer die buiten de stad woont).

“Als ik naar mijn omgeving kijk, zijn ze allemaal naar Amsterdam gegaan, omdat daar de hoofdkantoren zitten van de grote bedrijven” (respondent 16, werknemer die buiten de stad woont).

“We zijn nu aan het werven, mensen mochten aangeven welke vestiging hun voorkeur heeft, de meeste mensen geven Amsterdam aan” (respondent 17, werknemer die buiten de stad woont).

Dit waren enkele uitspraken van de categorie werknemer die woont buiten de stad. Een aantal uitspraken voor de categorie respondenten die werknemer zijn en in de stad wonen, zijn het volgende:

“in de beleving van mensen is Amsterdam en Utrecht gezelliger. Van hoe de stad eruit ziet, er is veel meer te vinden per vierkante meter” (respondent 23, werknemer die in de stad woont).

“komt voor een deel dat de bureaus en die kantoren ook elders zijn, de grote advocaten kantoren en notaris kantoren zitten meestal in Amsterdam. Ten tweede is Rotterdam geen kennisstad, het is geen kenniscultuur, de dominantie is hier niet wetenschappelijk opgeleide mensen, de dominantie is hier de arbeider” (respondent 2 werknemer die in de stad woont).

Uit bovenstaande gegevens kan geconcludeerd worden dat het niet alleen gaat om bedrijvigheid, maar het gaat voornamelijk om de perceptie en de beleving van hoogopgeleiden over Rotterdam. Het gaat om de samenhang van (1) werk, (2) soort bedrijf en (3) wonen.

Deze paragraaf heeft een beschrijving gegeven van de concepten uit het conceptueel model. Hierbij is ook stilgestaan bij de verschillen en overeenkomsten tussen de categorie van respondenten. In de volgende paragrafen wordt stilgestaan bij de invloed van de PO fit op de organisatiebinding en de invloed van de interactie op de stadsbinding. Vervolgens wordt stilgestaan bij de invloed van organisatiebinding en stadsbinding op binding aan organisaties in deze stad.

5.2 Invloed van PO fit op de organisatiebinding

In sub paragraaf 5.1.1 is al kort ingegaan op de PO fit van de respondenten. Hieruit bleek dat ontwikkelen, ruimte, functie inhoud en soort organisatie belangrijke organisatiekenmerken zijn tijdens het wervingsproces. Voor het meten van de PO fit is gebruik gemaakt van de waardencongruentie. Hierbij zijn de individuele waarden en de organisatiewaarden van belang. De verwachting is dat als de waarden van het individu sterk overeenkomen met de waarden van de organisatie, de respondent zich meer betrokken voelt en zich kan identificeren met de organisatie. De aspecten die bij organisatiebinding aan de orde zijn betrokkenheid, identificatie, verbondenheid en loyaliteit/trouw.

Mensen selecteren een omgeving die hun behoeften vervullen en die dezelfde persoonlijkheid hebben als zij. Een belangrijk aspect dat gebruikt kan worden om een fit tussen individuen en organisaties te bepalen, zijn waarden. Locke (1976) veronderstelt dat de mate waarin een werkomgeving de waarden bereiking toestaat, invloed heeft op werktevredenheid (Cable & Judge, 1996). De resultaten van het onderzoek geven aan dat ruimte en ontwikkeling de twee belangrijkste

kenmerken zijn die invloed hebben op de fit en tevens op de organisatiebinding. Er worden drie behoeften onderscheiden waaraan arbeid tegemoet kan komen (Berings & Steen, 2004):

1. Extrinsicke behoefte: werken wordt vooral gezien als een middel of instrument om opbrengsten voor zichzelf te verkrijgen.
2. Intrinsieke behoefte: werken geeft zelf voldoening, onder meer omdat het beantwoordt aan de eigen interesses en competenties en op die manier toelaat zichzelf te ontplooien.
3. Sociale behoefte: werken ook inhoudt dat men iets betekent voor andere individuen en groepen.

De categorie respondenten werknemer die in de stad wonen, vinden excelleren, innovatie, werken en niet zeuren, ruimte, ontwikkelen en de Rotterdamse mentaliteit belangrijk. Dit zijn waarden die tegemoet komen aan de intrinsieke behoefte. Daarnaast worden deze waarden als intrinsieke waarden gekenmerkt. Dit betekent dat de respondent autonomie in zijn werk, groei en creativiteit in zijn werk belangrijk vindt.

Een tweede categorie respondenten die werknemer zijn en buiten de stad wonen, vinden ontwikkelen, ambitie en professionalisme belangrijke individuele waarden. Deze waarden zijn ook intrinsieke waarden die aan de intrinsieke behoefte tegemoetkomen.

De derde categorie respondenten die zzp-er zijn en in de stad wonen, vinden innovatie, ruimte, ontwikkelen en de Rotterdamse mentaliteit belangrijke individuele waarden. Dit zijn zowel intrinsieke als extrinsieke werkwaarden. Intrinsiek omdat ze waarde hechten aan autonomie in hun werk, groei en creativiteit. Extrinsiek omdat ze ook moeten zorgen voor werkzekerheid en inkomen. Dit betekent dat de waarden zowel tegemoetkomen aan de intrinsieke behoefte als de extrinsieke behoefte.

Uit de resultaten kan geconcludeerd worden dat bij alle categorieën respondenten de intrinsieke behoefte het meeste gewicht krijgt. Dit betekent dat de hoogopgeleiden intrinsiek gemotiveerd worden. Naarmate de fit minder wordt, dus ook de intrinsieke behoefte, gaat de professional opzoek naar een nieuwe uitdaging.

Hoogopgeleiden zijn graag werkzaam in organisaties die zich kenmerken door professionalisme, ondernemend, samenwerken en vrijheid. Zoals al eerder is gebleken blijkt er geen verschil te zijn tussen de verschillende categorieën respondenten. Ook is er gekeken of er verschil bestaat tussen mannen en vrouwen, maar uit de onderzoeksresultaten komen geen specifieke verschillen naar voren. Bij alle categorie van respondenten heeft het samenspel van factoren die onder de Rotterdamse mentaliteit worden onderverdeeld, invloed op de organisatiebinding. Deze factoren liggen dicht bij de persoonlijke waarden aan, waardoor het individu zich kan identificeren met de organisatie.

5.2.1 Conclusie

Uit voorgaande sub paragrafen komen de factoren ontwikkelen, vrijheid en ruimte telkens weer naar voren. Dit zijn aspecten die voor hoogopgeleiden van belang zijn bij hun werk. Doordat ze de ruimte krijgen en zich kunnen ontwikkelen voelen ze zich betrokken bij de organisatie en kunnen ze zich ook met de organisatie identificeren. Hoe langer de respondenten werkzaam zijn bij een organisatie, hoe meer invloed ze hebben op de organisatiewaarden. Een tweede conclusie is dat als de respondenten geen kans meer zien om zich verder te kunnen ontwikkelen ze op zoek gaan naar iets nieuws. De waarden die de respondenten belangrijk vinden, zijn niet verbonden aan een type plaats zoals Rotterdam. Dit betekent dat ze ook in een andere stad werkzaam kunnen zijn. Wat wel naar voren komt is dat ze de Rotterdamse mentaliteit als prettig ervaren en dat sommige aspecten hiervan dicht bij het individu ligt.

5.3 Invloed van interactie tussen stad en persoon op plaatsbinding

Mensen geven een plaats een betekenis doormiddel van persoonlijke, sociale en culturele processen. Plaatsbinding wordt gevormd wanneer een bepaalde interactie gepaard gaat met een belangrijke betekenis. Volgens Proshansky (1978) bestaat "place identity" uit dimensies van het zelf, dat gevormd wordt in relatie met de fysieke omgeving door middel van een patroon van overtuigingen, voorkeuren, gevoelens, waarden en doelen. Het is een dynamisch concept dat groeit en verandert door middel van levenservaringen. Als de waarden en identiteit van het individu daadwerkelijk worden bewerkstelligd door de plaats, leidt dit tot plaatsbinding en zal de betrokkenheid in een plaats doen toenemen.

De onderzoeksresultaten geven aan dat de hoogopgeleiden zich als stadspersonen identificeren, maar zoals gebleken heeft de levensfase van een individu invloed op de type plaats waar deze woonachtig is. Hierbij zijn de twee factoren ruimte en rust van belang. Dat hoogopgeleiden zich kunnen identificeren met de stad zegt nog niets over de mate waarin ze tevreden zijn over de stad. Zo geeft respondent 19 aan dat de publieke voorzieningen in zijn wijk (oude Noorden) niet ingespeeld zijn op de demografische veranderingen van de wijk. Doordat deze respondent kinderen heeft, kijkt hij wel naar de scholen in de omgeving, als deze slecht zijn is dit wel een reden om te verhuizen. Tegelijkertijd geeft hij wel aan dat Rotterdam genoeg andere mogelijkheden biedt. Een tweede opmerking die op deze uitspraak aansluit is van respondent 22: *"er moet niet alleen geïnvesteerd worden in sociale huurwoningen, er moeten woningen worden gebouwd die voor mensen met een middeninkomen interessant zijn"*. Wel wordt door deze categorie respondenten (werknemer die in de stad woont) aangegeven dat door de verschillende investeringen, Rotterdam steeds beter wordt. Een uitspraak die dit bevestigt is van respondent 3: *"ik vind eerlijk gezegd Rotterdam steeds beter worden"*. Een tweede respondent die dit onderstreept is respondent 10: *"in Spangen is er vrij veel geïnvesteerd om het leefbaar te maken. Acht jaar geleden zou ik er niet gaan wonen, maar de ontwikkelingen zijn wel positief"*.

De categorie respondenten werknemer die buiten de stad wonen, geven aan dat ze meer met de sociale kant van hun stad tevreden zijn. Doordat ze zich in mindere mate met hun stad kunnen identificeren, zijn er ook weinig punten waarop ze tevreden zijn. Deze respondenten geven aan dat ze meer ruimte en rust willen in hun woonomgeving. Voor deze categorie respondenten zijn bereikbaarheid, ruimte en sociale contacten belangrijk. Doordat de stad waarin ze wonen goed bereikbaar is en voldoende basisvoorzieningen biedt, zijn ze wel bereid hier te blijven wonen. Maar doordat ze zich niet met de stad kunnen identificeren is de stadsbinding gering. Hun vrijetijdsbesteding vindt meestal plaats in een andere stad. Dit heeft ook invloed op de binding met de stad.

Voor de categorie zzp-ers die in de stad wonen zijn de fysieke kenmerken doorslaggevend voor de stadsbinding. Een voorbeeld is de architectuur van Rotterdam. Deze biedt veel mogelijkheden om met nieuwe ideeën en ontwerpen te komen. Daarnaast is voor deze groep de bereikbaarheid van belang. Wat wel door deze categorie respondenten wordt aangegeven is de Rotterdamse mentaliteit. Hiermee kunnen zich met de stad identificeren, waardoor de stadsbinding groter wordt. Daarnaast kunnen de zzp-ers zich door middel van de architectuur identificeren met de stad. Dit betekent wel naarmate er minder mogelijk wordt, de zzp-ers zich gaan richten op andere steden. Deze categorie respondent woont graag in de buurt van zijn werk. Dit betekent dat als hij zich op een andere stad gaat richten, dat de volgende stap verhuizing is. Samenvattend kijkt deze categorie respondenten naar de carrièrekansen kansen die een stad te bieden heeft.

Geconcludeerd hebben stadskenmerken zoals water, vrienden, familie, bedrijvigheid, bereikbaarheid, houding van mensen, anonimiteit en levendigheid invloed op de stadsbinding van hoogopgeleiden. Naarmate de levensfase van een individu verandert en de respondent ouder wordt en kinderen een rol spelen, zijn de factoren rust en ruimte ook van invloed.

5.3.1 Conclusie

Kenmerken van de stad liggen dicht bij de persoonlijkheid van de respondenten. De Rotterdamse mentaliteit wordt ook hier vaak genoemd. Dit betekent dat de waarden en identiteit van het individu wel redelijk worden bewerkstelligd door de plaats Rotterdam. Dit leidt tot plaatsbinding. Dit geldt niet alleen voor de respondenten die in de stad wonen maar uit de analyse is ook gebleken dat de respondenten die buiten de stad wonen, tevreden zijn met hun stad. Gebleken is dat de levensfase waarin een respondent zich bevindt van invloed is op het type plaats waar deze persoon woont. Daarnaast worden andere kenmerken van een stad belangrijker, zoals recreatieve voorzieningen voor kinderen, ruimte etc. Niet alleen levensfase, maar ook het sociale netwerk, voornamelijk het vriendennetwerk blijkt een belangrijk kenmerk van een stad. Door het vriendennetwerk kunnen de personen zich identificeren.

5.4 Conclusie

De factoren ontwikkelen, vrijheid en ruimte zijn voor hoogopgeleiden belangrijk bij het vinden van een baan en deze beïnvloeden echter ook de binding aan de organisatie. Als de professional ook invloed heeft in de koers van de organisatie heeft dit ook invloed op de binding met de organisatie. Organisatiebinding bestaat ook uit identificatie. Doordat de waarden van de organisatie dicht ligt bij de professional als persoon kan de professional zich goed identificeren met de organisatie waardoor de organisatiebinding hoog is. Wat wel opgemerkt moet worden is, dat onlangs de identificatie hoog is, de organisatie de professional moet blijven uitdagen en ontwikkelmogelijkheden moet blijven bieden, anders gaat de professional op zoek naar een nieuwe uitdaging. Doordat de waarden niet verbonden zijn aan een type plaats kan dit betekenen dat de professional op zoek gaat naar een baan die ook buiten de stad Rotterdam te vinden is. Een voordeel voor een Rotterdamse organisaties is dat ze de Rotterdamse mentaliteit bezitten, dit wordt als een prettig werkmentaliteit ervaren.

Niet alleen de werkmentaliteit van Rotterdam is aantrekkelijk maar ook de architectuur, de haven, water en diversiteit. De professionals die in Rotterdam wonen zijn tevreden met de stad, dit geldt ook voor de professionals die buiten de stad wonen. De voornaamste reden die aangevoerd is om niet in Rotterdam te wonen, zijn de factoren ruimte en rust. Gebleken is dat de levensfase waarin een respondent zich bevindt van invloed is op het type plaats waar de professional woont. Daarnaast worden andere kenmerken van een stad belangrijker, zoals, recreatieve voorzieningen voor kinderen en ruimte. Naast levensfase blijkt het sociale netwerk (vrienden en familie) een belangrijk beïnvloeder van stadsbinding.

Hoofdstuk 6 Conclusie en Discussie

Dit hoofdstuk levert het antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek. Ten eerste worden de deelvragen beantwoord. Vervolgens wordt op basis van de conclusies, aanbevelingen geformuleerd. Ter afsluiting wordt in de discussie weergegeven op welke punten vervolgonderzoek relevant is en wordt deze studie met een kritische reflectie afgesloten. In de reflectie wordt aangegeven wat het onderzoek theoretisch heeft toegevoegd.

6.1 Beantwoording probleemstelling

We bevinden ons in een samenleving die steeds complexer wordt. De maatschappelijke ontwikkelingen laten hun sporen na in de omgeving (Mannaerts, Keuss & ten Hoopen, 1990). Naast maatschappelijke ontwikkelingen hebben economische en technologische ontwikkelingen invloed gehad op de toegenomen mobiliteit van mensen, kapitaal en informatie. De toegenomen mobiliteit is wereldwijd en wordt voor een groot deel toegerekend aan de nieuwe middenklassen. Rotterdam probeert net als andere steden deze nieuwe middenklasse binnen haar stadsgrenzen te vestigen. Het leven in de stad trekt en stoot af. Het is voor een stad daarom van belang om te zorgen dat deze nieuwe middenklasse gebonden wordt. De middenklasse bestaat uit hoogopgeleiden en goed betaalde professionals en managers die veelal werkzaam zijn in de dienstensectoren. Hoogopgeleiden zijn voor een groot deel bezig met kennisintensieve dienstverlening (Kwakman & Overduin, 2003). De kennisintensieve dienstverlening die onderdeel is van de zakelijke dienstverlening kan bijdragen aan het versterken van de economie, meer werkgelegenheid en een evenwichtige bevolkingssamenstelling. Organisaties worstelen met de vraag hoe ze professionals aan zich kunnen binden en hoe ze nieuwe medewerkers kunnen verleiden om bij hen te komen werken (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). Het concept van fit helpt bij het uitleggen waarom individuen zich verbinden aan een groep. De volgende centrale vraagstelling was leidend voor dit onderzoek:

“Welke factoren beïnvloeden de binding van hoogopgeleiden binnen bepaalde groeimarkten van de kennisintensieve dienstverlening van de gemeente Rotterdam?”

Om de centrale vraag te beantwoorden, zijn er vier deelvragen geformuleerd:

- 1) Welke specifieke groeimarkten kunnen worden waargenomen binnen de deelsector kennisdienstverlening waar Rotterdam in vergelijking met de G4-steden een concurrerende positie heeft?
- 2) Welke factoren beïnvloeden de binding aan organisaties?
- 3) Welke factoren beïnvloeden de binding aan de stad?
- 4) Welke aangrijpingspunten zijn er voor beleidsmakers, om het vermogen van organisaties binnen deze groeimarkten te versterken om hoogopgeleiden aan zich te binden?

De eerste deelvraag wordt beantwoord aan de hand van de analyse die in hoofdstuk twee is uitgevoerd. Het theoretisch kader heeft een aantal theorieën gepresenteerd en wordt afgesloten met een conceptueel model. Dit model illustreert de relaties tussen de afhankelijke en onafhankelijke variabele. Deze relaties zijn geoperationaliseerd en zijn leidend tijdens de semigestructureerde interviews. Door de analyse van de empirische bevindingen, kan tevens een antwoord worden geformuleerd op deelvragen twee en drie.

6.1.1 Beantwoording deelvraag één

De focus van dit onderzoek is 'kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam'. De kennisintensieve dienstverlening is een deelsector van de zakelijke dienstverlening. De zakelijke dienstverlening is één van de snelst groeiende bedrijfstakken in Nederland. Binnen deze sector is de drempel om te starten laag, en wordt daarom gekenmerkt met veel zzp-ers. De gehele zakelijke dienstverlening bestaat uit 7074 vestigingen in de stad Rotterdam, waarvan de subsector kennisintensieve dienstverlening 5319 vestigingen in 2011 telt. Voor de gemeente Rotterdam is inzicht in groeisegmenten van belang voor de economie, economische vestigingsvoorwaarden en de economische structuur. Ondernemers zijn van vitaal belang voor de economische ontwikkeling van steden en regio's, omdat ze werkgelegenheid, innovatie en creativiteit genereren en bepalen mede het imago van de stad en regio. Een hoogopgeleide beroepsbevolking is een belangrijk vestigingsfactor voor het bedrijfsleven. Het aandeel van hoogopgeleiden heeft invloed op de weerbaarheid, flexibiliteit en dynamiek van de lokale economie (Uitvoeringsprogramma Rotterdam Carrièrestad). De subsector kennisintensieve dienstverlening bestaat uit 11 branches waarvan de grootste branches (a) rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering en administratie; (b) holdings; en (c) architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies zijn. De kennisintensieve dienstverlening wordt in drie hoofdsectoren ingedeeld, (1) financiële dienstverlening, (2) de specialistische zakelijke diensten en (3) reclame, design en overige diensten.

Financiële dienstverlening

De financiële dienstverlening bestaat uit drie sub branches financiële instellingen, verzekeringen en pensioenfondsen en overige financiële dienstverlening. Uit de analyse is gebleken dat de subbranche financiële instelling het hardst is getroffen door de economische crisis. Door ontwikkelingen in de financiële dienstverlening is de werkgelegenheid tijdens de economische recessie sterk afgenomen. Door deze onzekere tijden zijn veel financiële instellingen voorzichtig met het aannemen van nieuw personeel, maar zodra de economie aantrekt zijn banken en verzekeraars de eerste die daarvan profiteren. De markt van financiële dienstverlening is continu in beweging door sociale, technische en wettelijke veranderingen. Door internet moeten financiële dienstverleners hun klanten op andere wijzen benaderen. Dit betekent dat de bedieningsbehoefte van de klant veranderd (AFM, 2012). Binnen de financiële dienstverlening zijn er twee groeisegmenten te onderscheiden, te noemen

- ✚ Coöperatief georganiseerde banken
- ✚ Hypotheek- en kredietbemiddeling, geldwisselkantoren

Specialistische zakelijke diensten

De specialistische zakelijke dienstverlening bestaat uit een aantal subbranches, dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie, rechtskundige dienstverlening, accountancy, belastingadvisering, administratie, holdings, architecten, ingenieurs en technisch ontwerp en advies, speur- en ontwikkelingswerk. Door de verschillende ontwikkelingen en toegenomen complexiteit is de vraag naar specialistische ondersteuning toegenomen. De subbranche rechtskundige dienstverlening is relatief ongevoelig voor conjuncturele schommelingen. De gehele specialistische zakelijke diensten heeft een positieve ontwikkeling laten zien over de periode 2000 tot en met 2011. Ondanks dat deze branche relatief ongevoelig is voor conjuncturele schommelingen, zijn er wel minder opdrachten binnengekomen. Binnen deze branche zijn er zes groeisegmenten aan te wijzen:

- ✚ Advisering op het gebied van informatietechnologie
- ✚ Overige administratiekantoren

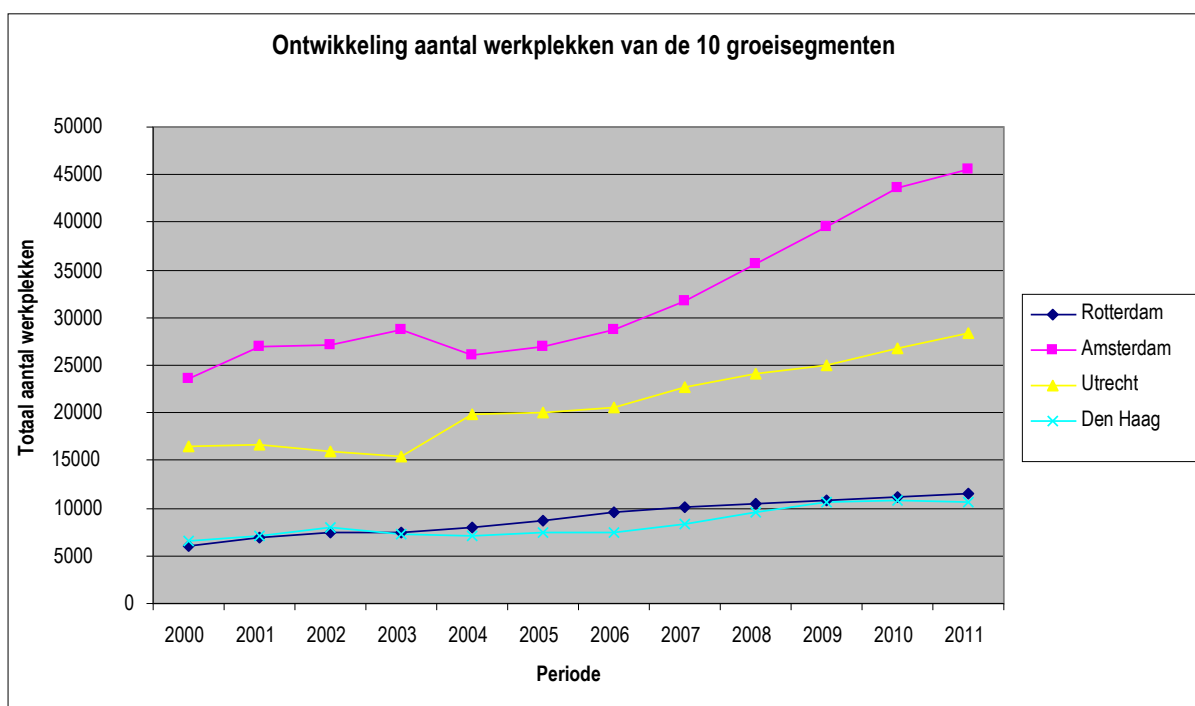
- ✚ Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
- ✚ Organisatie- adviesbureaus
- ✚ Architecten
- ✚ Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid

Reclame, design, overige diensten

Deze branche bestaat uit ontwerp bureaus, ingenieursbureaus, R & D bureaus en reclamebureaus. De branche is onderdeel van de creatieve industrie. Creativiteit als onderscheidende factor in het productieproces staat in toenemende belangstelling van wetenschappers en beleidsmakers. De verwachting is dat de aanwezigheid van een grote reclamebranche kan zorgen voor meer economische groei in andere sectoren (SEO economisch onderzoek, 2006). Binnen deze branche zijn er twee groeimarkten te onderscheiden:

- (1) markt- opinieonderzoekbureaus en
- (2) industrieel ontwerp en vormgeving.

Bij een goed concurrentievoordeel gaat het om het behalen en behouden van hoogopgeleiden. Goede arbeidsvoorwaarden, voldoende ruimte voor zelfontplooiing en ontwikkeling en voldoende uitdaging zijn hierbij van belang (Vollering, 2011). Door specifieke segmenten aan te wijzen kan specifiek worden aangegeven hoe men hoogopgeleiden kan binden aan organisaties in de stad. Van de 10 groeisegmenten heeft Amsterdam de grootste werkgelegenheid. Gemeente Rotterdam en Den Haag hebben bij de meeste segmenten een vergelijkbare ontwikkeling laten zien in de periode 2000 tot en met 2011.



Hoogopgeleiden worden nog onvoldoende aangetrokken tot de stad Rotterdam, potentiële werknemers voor de Rotterdamse kennisintensieve dienstverlening werken op dit moment veelal in Amsterdam of Utrecht. Om hoogopgeleiden te binden aan Rotterdam moeten er meer banen voor hoogopgeleiden komen in de kansrijke sectoren van Rotterdam (Sectoragenda

Kennisdienstverlening). Gezien de ontwikkelingen kan Rotterdam wel in de volgende segmenten de huidige positie verbeteren:

- Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid.
- Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
- Architecten
- Marktonderzoek en opinieonderzoek
- Organisatie- adviesbureaus
- Overige administratiekantoren

6.1.2 Beantwoording deelvraag twee

Eén van de doelstellingen van dit onderzoek is theoretisch generalisatie op het gebied van binden van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad. Tijdens het interviewen is een overzicht gemaakt van de kenmerken die hierbij van belang zijn en die invloed hebben op de binding van hoogopgeleiden aan organisaties.

Weggeman (1998) omschrijft een professional als een hoogopgeleide beroepsbeoefenaar die relatief autonoom is en levert vaak op creatieve wijze denkkracht, vakmanschap en deskundigheid ter realisering van zijn eigen doelstellingen en die van de organisatie. De meeste professionals zijn vooral gericht op hun beroep en zien de organisatie waaraan zij verbonden zijn als een podium waarop zij kunnen excelleren (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). De onderzoeksresultaten bevestigen deze veronderstelling. Factoren zoals ontwikkelmogelijkheden, dynamiek, ruimte, cultuur, functie en type organisatie hebben invloed op de organisatiebinding. Tevens is gebleken dat inspraak een positief invloed heeft op de organisatiebinding. De drang naar medeverantwoordelijkheid en meer inspraak hebben veel professionals doen besluiten de overstap te maken naar een eigen onderneming. Dit kan mede het hoge aantal zzp-ers binnen de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam verklaren.

De persoon structuur en bijbehorende normen, waarden, beelden en verwachtingen die de professional heeft, spelen een doorslaggevende rol bij het maken van een keuze gedurende de loopbaan. De normen en waarden van de professional vormen de kern van wat vaak de intrinsieke werkmotivaties worden genoemd. Een randvoorwaarde bij professionals is dat er in het werk een zekere mate van autonomie zit (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). Uit de onderzoeksresultaten blijkt dat de intrinsieke waarden doorslaggevend zijn voor hoogopgeleiden. Daarnaast is de intrinsieke behoefte belangrijk waarbij de factoren ruimte, vrijheid en ontwikkelen een positieve invloed hebben op de organisatiebinding.

Uit het onderzoek is gebleken dat de inhoud van het werk en ontwikkelmogelijkheden belangrijke motieven zijn, om voor een organisatie te kiezen. Dit sluit aan bij de behoefte van de professional tijdens het wervingsproces. Een reden waarom ontwikkelmogelijkheden belangrijk zijn, is omdat een professional voortdurend bezig is zichzelf te ontwikkelen (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). Daarnaast is het type organisatie ook van belang bij de keuze van een baan. Hierbij wordt gekeken naar inhoud van het werk, soort branche en soort klanten. Dit heeft gevolgen voor de toekomstige loopbaan van een professional (specialistisch of generalistisch)(Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002).

Naast inhoud van het werk en ontwikkelmogelijkheden zijn vrijheid, dynamiek en samenwerken ook drie belangrijke organisatiewaarden die de organisatiebinding positief beïnvloeden. Dit heeft vaak te maken met de vraag of mensen zich

thuis voelen binnen hun werkomgeving. Vrijheid heeft te maken met de grote waarde die professionals hechten aan zelfstandigheid en keuzevrijheid (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). Daarnaast heeft inspraak op de mogelijkheid om mee te denken met de organisatie over het beleid ook een positief invloed op de binding van professionals. Dit heeft mede te maken met het gevoel invloed uit te kunnen oefenen op de omgeving (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002).

De respondenten hebben een voortdurende behoefte aan ontwikkeling en persoonlijke groei. Bij een voortdurende behoefte aan ontwikkeling en persoonlijke groei past geen verbintenis voor het leven meer. Professionals zijn bij uitstek, wat Bruel en Colsen (1998) noemen, geboeide werknemers. Geboeide professionals zijn bereid hun lot aan dat van de organisatie te verbinden, maar alleen zolang de deal die ze hebben nog aantrekkelijk genoeg is (Nijhoff, Commissaris, Dekker, Been & Nieman, 2002). Dit is tevens ook één van de belangrijkste constatering van dit onderzoek. De respondenten voelen zich verbonden en willen lid van de organisatie blijven mits er nog voldoende ontwikkelmogelijkheden en uitdagend werk is. Een tweede belangrijke conclusie van dit onderzoek is dat respondenten 'de Rotterdamse mentaliteit' relatief vaak noemen als een organisatie waarde. Maar het is niet een waarde die invloed heeft bij de keuze van een baan, maar deze heeft wel invloed op de binding doordat deze waarden dicht liggen tegen het individu.

6.1.3 Beantwoording deelvraag 3

Diverse studies wijzen op binnensteden waarin vermaak, ontspanning en amusement de toon zetten. Deze stedelijke transformatie sluit aan op de algemene maatschappelijke ontwikkelingen. Door de toename van de welvaart is er een cultuur ontstaan van consumptie, expressie en genot (Müller, 2002). Factoren zoals diversiteit van voorzieningen en mensen, culturele voorzieningen en parken/groen zijn ook vaak genoemd tijdens de interviews. Daarnaast is het van belang dat voorzieningen in de directe omgeving gelegen zijn. Voor respondenten die buiten de stad wonen is bereikbaarheid van het dorp belangrijk en de beschikbaarheid van basisvoorzieningen. Dit refereert naar het belang van middelen bij stadsbinding.

Kenmerken zoals dynamiek, Multiculturaliteit, Rotterdamse mentaliteit, ruimte, bereikbaarheid en rustige woonomgeving hebben een positieve invloed op de stadsbinding. Eén variabele die niet in het conceptueel model is opgenomen, maar die wel een relatieve invloed heeft op de interactie tussen stad en persoon is levensfase. Leith (2006) geeft aan dat een geografische plaats een plek wordt waar wij betekenis aan geven, door de aanzienlijke persoonlijke levenservaringen en sociale interacties die we over de tijd heen verzamelen. Dit geeft ook het belang aan van de levensfase en de sociale contacten. Dit zijn tevens twee kenmerken die wel door de respondenten zijn aangegeven,

Voor de stadbinding is het van belang dat de stad iets van een 'gedeelde ervaring' blijft. Cultuur en architectuur zijn belangrijk voor de stad als gedeelde ervaring. Zo is voor Rotterdam 'de Rotterdamse mentaliteit' (hard werken en niet zeuren) een stadscultuur. Dit draagt bij aan de identificatie met de stad. Met de architectuur van Rotterdam, hebben professionals vooral in de creatieve sector het gevoel dat er veel kan gebeuren in Rotterdam. Daarnaast is de Skyline van Rotterdam niet alleen een belangrijk kenmerk van de stad, maar heeft ook een positieve invloed op de interactie en zo ook op de binding aan de stad. Ook de diversiteit van voorzieningen, mensen en amusement hebben invloed op de binding aan de stad. Daarnaast heeft de bedrijvigheid van de stad ook invloed op de beeldvorming over Rotterdam. Vooral young professionals willen een stad waar veel gebeurt. Voor zzp – ers is bedrijvigheid ook van belang. Ze kijken naar hun toekomstige carrièrekansen. De negatieve beeldvorming van Rotterdam, zowel voor de arbeidsmarkt (beperkt voor hoogopgeleiden) en woonmilieu hebben invloed op de keuze om naar Rotterdam te komen.

Volgens Marlet (2009) is een gunstige ligging van werk, natuur en een gevarieerd aanbod van stedelijke voorzieningen aantrekkelijk. Uit dit onderzoek blijkt dat bereikbaarheid, culturele voorzieningen en basisvoorziening (bereikbaarheid en diversiteit) belangrijk zijn bij de interactie tussen stad en persoon en tevens invloed heeft op de stadsbinding. Dit betekent dat de bevindingen van Marlet door dit onderzoek bevestigd worden. Volgens Marlet (2009) hebben mensen graag hun werk, horeca, cultuur, natuur en historie graag in de buurt van hun huis. Dit wordt ook bevestigd door de onderzoeksresultaten. Vooral zzp-ers wonen graag in de stad waarin ze werkzaam zijn. Naast Marlet (2009), geeft ook Florida (2002) aan dat bepaalde mensen aangetrokken worden naar een bepaald gebied. Hij richt zich specifiek op de creatieve klasse. De creatieve klasse woont graag in steden waar interessant werk te vinden is, historische binnenstad, gevarieerd cultureel aanbod en culinair aanbod. Deze bevindingen worden vooral door de categorie zzp-ers die in de stad wonen bevestigd.

Voor respondenten die buiten de stad wonen, blijkt rust en ruimte factoren die invloed hebben op de interactie tussen stad en persoon. Ook de gezinssamenstelling speelt een rol. Als een respondent kinderen heeft des te meer sociale controle en contacten met de burens belangrijker worden.

6.2 Aangrijpingspunten beleidsmakers

In deze paragraaf wordt de laatste deelvraag beantwoord. De aanbevelingen die hieronder worden behandeld zijn op basis van de wensen en behoeften ten aanzien van organisatiebinding en stadsbinding van de hoogopgeleiden in de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam opgesteld. Hoewel de gemeente Rotterdam geen invloed heeft op de organisatiebinding, kan deze wel ervoor zorgen dat het woonmilieu verbeterd wordt en dat dit meer aansluit op de wensen van hoogopgeleiden. Daarnaast kan de gemeente Rotterdam zorgen voor meer bedrijvigheid en de diversiteit van bedrijvigheid. Dit kan door middel van acquisitie bewerkstelligd worden.

Streef naar meer bedrijvigheid en naar meer diversiteit van bedrijvigheid.

Ten eerste wordt Rotterdam vaak vergeleken met Amsterdam. Daaruit blijkt dat Rotterdam ervoor moet zorgen dat er meer toonaangevende bedrijven zich in Rotterdam gaan vestigen. Doordat in Amsterdam meer toonaangevende bedrijven gevestigd zijn, wordt Amsterdam vaak als hip gekenmerkt. Tevens zien hoogopgeleiden hierdoor meer kansen. De gemeente Rotterdam moet organisaties gaan faciliteren, in dit proces. Daarnaast bevinden zich veel klanten van Rotterdamse bedrijven (organisaties gevestigd in Rotterdam) zich in Amsterdam. Door de bedrijvigheid te stimuleren en te faciliteren kan men ervoor zorgen dat meer klanten zich in Rotterdam gaan vestigen. Dit is kenmerkend voor de creatieve sector, zoals de reclame wereld, televisie etc. Naast toonaangevende bedrijven moet men zich ook richten op het soort bedrijf. Hoogopgeleiden vinden diversiteit en dynamiek belangrijke kenmerken. Hoe diverser de bedrijvigheid van Rotterdam, hoe meer men zich hiermee kan identificeren. Meer bedrijvigheid zorgt automatisch voor meer werkgelegenheid. Zoals Florida (2002) aangeeft vestigen organisaties in de creatieve sector graag in bepaalde gebieden, waar creatieve medewerkers zich bevinden. En de creatieve klasse woont graag in steden waar interessant werk te vinden is.

Ontwikkel een aantrekkelijker woonmilieu voor hoogopgeleiden.

Op deze punt wordt Rotterdam ook vaak vergeleken met Amsterdam en andere steden en of dorpen. Rotterdam heeft vergeleken met Amsterdam een betere prijs – kwaliteit verhouding. Maar vooralsnog is de woningaanbod voor hoogopgeleiden niet in balans. Uit het onderzoek blijkt dat levensfase invloed heeft op keuzes en wensen van

hoogopgeleiden. Onder levensfase valt onder andere kinderen. Door kinderen willen de respondenten meer ruimte en een meer rustiger woonomgeving. Rotterdam wordt gezien als een drukke stad met vaak te kleine woningen met onvoldoende ruimte. Dit is dan ook één van de redenen waarom hoogopgeleiden niet in de stad wonen. De meeste respondenten hebben aangegeven niet weg te willen van Rotterdam en zijn daarom aan de rand van de stad gaan wonen, voor meer ruimte en rust. Park16 hoven is een hiervan een voorbeeld. Naast kinderen, heb je ook hoogopgeleiden die pas afgestuurd zijn en niet meer in een studio willen wonen, maar ook financieel gezien nog geen ruime woning kunnen betalen. Deze willen wel een zo ruim mogelijk woning met veel voorzieningen in de buurt. In Rotterdam zijn veel sociale woningen te vinden die niet in de belangstelling van deze groep ligt. Hoe jonger de hoogopgeleiden hoe dichter in de stad ze willen wonen. Dit betekent dat de stad ook aantrekkelijker moet worden gemaakt. Meer gevarieerd culturele en culinaire voorzieningen, voldoende uitgaansmogelijkheden. Concluderend moet de kwaliteit van bestaan een goede balans krijgen in Rotterdam.

Zorg dat de arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden in Rotterdam breder wordt, meer werkgelegenheid.

De arbeidsmarkt voor hoogopgeleiden van Rotterdam is beperkt. Dit hangt samen met de bedrijvigheid van Rotterdam. Zodra er meer bedrijven zich gaan vestigen in Rotterdam, wordt Rotterdam meer aantrekkelijker voor hoogopgeleiden. Dit is een soort vicieuze cirkel dat wordt ingezet. Daarnaast kan men ervoor zorgen dat er meer starterfuncties gecreëerd worden, door middel van verzamelgebouwen. Door gebruik te maken van de verschillende netwerken, wordt tevens de bedrijvigheid in Rotterdam gestimuleerd en ontstaat er zo meer werkgelegenheid. Doordat er meer bedrijvigheid en meer werkgelegenheid wordt gecreëerd in Rotterdam, is de kans groter dat beide partners in Rotterdam werk kunnen vinden.

Zorg dat het imago van Rotterdam een positievere beleving krijgt.

Doordat Rotterdam een slecht imago heeft, hebben veel hoogopgeleiden een vooroordeel om hier te komen werken, laat staan wonen. Doordat Rotterdam een nuchtere houding heeft tijdens het presenteren van zichzelf, wordt er geen ander signaal uitgezonden naar hoogopgeleiden. Wel moet opgemerkt worden dat de nuchtere houding van Rotterdam als positief wordt ervaren. Daarnaast blijkt dat Rotterdam wel degelijk veel te bieden heeft, maar door onbekendheid dit niet zichtbaar is. Dus Rotterdam moet ervoor zorgen dat de bestaande bedrijvigheid zichtbaar wordt, maar wel rekening houdend met de nuchtere aanpak. Tevens wordt door in te spelen op meer bedrijvigheid en woonmilieu indirect invloed uitgeoefend op het imago van Rotterdam. Wil men de negatieve beeldvorming van Rotterdam aanpakken, dan moet er meer gedaan worden aan de publiciteit van Rotterdam.

6.3 Discussie en reflectie

In deze paragraaf zal eerst een reflectie worden gegeven. Vervolgens zal in paragraaf 6.3.2 naar aanleiding van de reflecties enkele aanbevelingen voor vervolgonderzoek worden geformuleerd.

6.3.1 Reflectie

Dit onderzoek heeft getracht een koppeling te maken tussen HRM literatuur en stadsociologisch literatuur. Dit komt terug in het conceptueel model, waar relaties tussen verschillende concepten worden weergegeven. Doordat onderzoek op dit gebied nog beperkt is en dit onderzoek zich meer gericht heeft op de wensen en voorkeuren van hoogopgeleiden ten aanzien van organisaties en stad, kan het ook zijn dat andere factoren zoals levensfase, een effect hebben die buiten het onderzoeksdomein valt.

Theoretische reflectie

Door twee “body’s of knowledge” met elkaar te combineren wordt er meer inzicht verkregen in de context waarbinnen hoogopgeleiden willen wonen en werken. Bij het meten van de PO fit is gekozen om de waardencongruentie toe te passen en bij het meten van de interactie tussen stad en persoon is er meer ruimte gegeven aan de respondent om deze zelf in te vullen. Een nadeel om bij PO fit waardencongruentie te hanteren, is dat andere kenmerken die ook invloed hebben op de fit niet worden meegenomen in het onderzoek. Bij het bepalen van de interactie tussen stad en persoon is meer ruimte overgelaten aan de respondent. Hierdoor was het mogelijk om naast waarden ook andere aspecten te benoemen. Daarnaast is er gekozen om PO fit toe te passen in plaats van PJ fit. De onderzoeksresultaten geven echter aan dat bij hoogopgeleiden meer sprake is van PJ fit dan PO fit.

Terugkomend op het conceptueel model was het tijdens de interviews voor respondenten lastig om de concepten te onderscheiden. De concepten liggen dicht bij elkaar en was het voor de respondenten niet eenvoudig om tijdens de interviews deze concepten te onderscheiden. Dit heeft ook gevolgen gehad bij de analyse.

Doordat stadsbinding een vaag concept is kan het zijn dat de manier waarop dit begrip geoperationaliseerd is invloed heeft op de resultaten van het onderzoek. Terugkijkend naar de vragen kan ook in vervolg onderzoek specifieker worden ingegaan op aspecten / kenmerken die ervoor zorgen dat men niet gebonden wordt aan een stad en of organisatie. Dit worden ook de pushfactoren genoemd. Tot slot kan er een aantal kritische kanttekeningen worden geplaatst bij de theorie. Om meer duiding te geven aan de wensen en voorkeuren van hoogopgeleiden, is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van een onderzoek van de gemeente Rotterdam zelf. Dit geeft niet een compleet beeld over dit concept weer. In vervolgonderzoek zou dit uitgebreid kunnen worden. Hierbij kan er meer onderscheid worden gemaakt tussen HBO-ers en WO-ers.

Methodische reflectie

Ten eerste is gebleken dat er weinig verschil bestaat tussen de verschillende categorie van respondenten. Verwacht werd dat er per categorie respondenten andere waarden en kenmerken gelden. Uit de onderzoeksresultaten komen de waarden van PO fit en de interactie tussen stad en persoon voor een groot deel overeen. Ten tweede was bij het werken met een vervuild bestand moeilijk om respondenten voor het onderzoek te verkrijgen. Daarnaast is het belangrijk om een goed netwerk te hebben bij het gebruiken van een onderzoeksdesign, waaruit potentiële respondenten te verwerven zijn. Lijsten van kamer van koophandel en bedrijvenregister Rotterdam zoals in dit onderzoek in eerste instantie van gebruik is gemaakt, is niet efficiënt. Deze lijsten bevatten foute vermeldingen, zijn niet up-to-date en je hebt geen goede ingang in de bedrijven. Dit laatste is een belangrijk onderdeel bij het benaderen van mensen. Als je als onderzoeker een organisatie benaderd en geen referentie kan aangeven wordt het vaak moeilijk om medewerking te verkrijgen.

Daarnaast moet rekening worden gehouden met de context waarin en wanneer een respondent geïnterviewd wordt. Zo is voor een respondent die op dat moment negatiever (pessimistisch) is, de kans groter dat de antwoorden ook meer negatiever zijn. De respondent zal dan de vragen over bijvoorbeeld de stad, negatiever beoordelen. Voorbeelden hiervan zijn: als een respondent ruzie heeft met zijn/ haar burens, als een respondent net een nare ervaring in de buurt heeft meegemaakt (moord, diefstal). Dit heeft een negatieve invloed op de respondent en kan de vragen over stadsbinding ook negatief beïnvloeden. Dit kan ook gelden voor de vragen over organisatiebinding. Als de respondent net een negatieve

beoordeling heeft gekregen, of te horen heeft gekregen dat hij/ zij ontslagen wordt, heeft dit invloed op de antwoorden die de respondent geeft.

Een aantal respondenten zijn mede-eigenaar / partner van de organisatie en kunnen daarom vragen wat betreft de organisatie positiever beantwoorden. Deze respondenten zijn als werknemer in het onderzoek opgenomen. Door een onderscheid aan te brengen in deze respondenten kan in de toekomst informatie worden verkregen op zowel organisatieniveau als medewerker niveau.

6.3.2 Aanbevelingen vervolg onderzoek

Op basis van dit onderzoek naar de invloed van factoren op de binding van hoogopgeleiden aan organisaties in de stad, kan er een aantal aanbevelingen worden geformuleerd. In vervolgonderzoek naar dit onderwerp zou het conceptueel model dat hier getoetst is kunnen worden uitgebreid. Wensen en voorkeuren hebben vaak te maken met leeftijd en levensfase van een respondent. Leeftijd is wel als controle variabele meegenomen, maar levensfase zal hieraan toegevoegd moeten worden. Bovendien was de groep 'young professionals' in dit onderzoek klein. Daarnaast is de groep personen met een eigen organisatie maar die buiten de stad wonen niet geïnterviewd. Dit doordat er geen respons is verkregen vanuit deze groep respondenten en de beperkte tijd om deze nog aan het onderzoek toe te voegen. De groep 'young' professionals en zzp-ers die buiten de stad wonen zijn goed vergelijkingsmateriaal.

Daarnaast zou er meer ingezoomd kunnen worden op specifieke sectoren die veel aandacht krijgen in Rotterdam, voornamelijk de creatieve sector waaronder architectuur valt. Het verrichten van interviews en of enquêtes met werknemers en eigenaren van organisaties kan meer inzicht geven in het imago van Rotterdam en de reden waarom ze zich hier vestigen.

Zoals vermeld heeft dit onderzoek in eerste instantie gebruik gemaakt van de lijst uit het bedrijvenregister Rotterdam. Doordat de respons extreem laag was, is er nader besloten om gebruik te maken van de zakelijke netwerken van de medewerkers bij Stadsontwikkeling Economie. Om laag respons bij vervolg onderzoek te voorkomen en of beperken, kan er vanaf het begin door in gesprek te gaan met verschillende personen een eigen lijst opgemaakt worden. Daarnaast kan er doormiddel van een afdelingsmail andere collega's benaderd worden om personen voor te stellen. Ook is aabevolen om de respondent te vragen om personen voor te stellen, die mogelijk bereid zijn mee te doen. Dit neemt minder tijd in beslag en heeft een hogere respons. Een ander aanbeveling voor vervolgonderzoek is om gebruik te maken van een combinatie van enquête en interview. Hierdoor wordt de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten vergroot.

Door een onderscheid te maken tussen werknemers, partners en eigenaren van organisatie kan meer inzicht worden verkregen op zowel werknemersniveau als organisatieniveau. Dit staat dan los van zzp-ers die tevens ook meegenomen zijn in het onderzoek. Dit onderzoek heeft geen onderscheid gemaakt naar sectoren. De respondenten zijn wel in zes specifieke sectoren geselecteerd, maar de resultaten zijn niet naar sector geanalyseerd. Door een vergelijking te maken naar sector wordt meer inzicht verkregen in de categorie van respondenten en de sector. Het geeft meer inzicht waarom bepaalde organisaties en werknemers nu wel of niet voor Rotterdam kiezen.

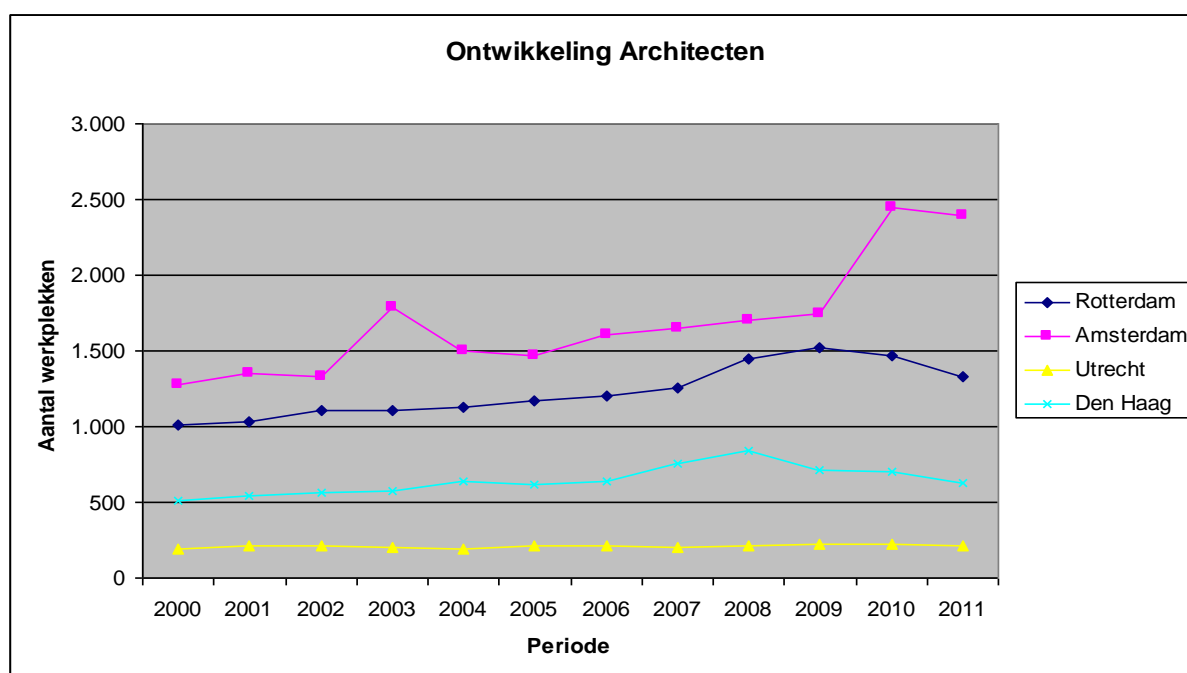
Bijlage

Bijlage 1 Sectoren Kennisintensieve dienstverlening

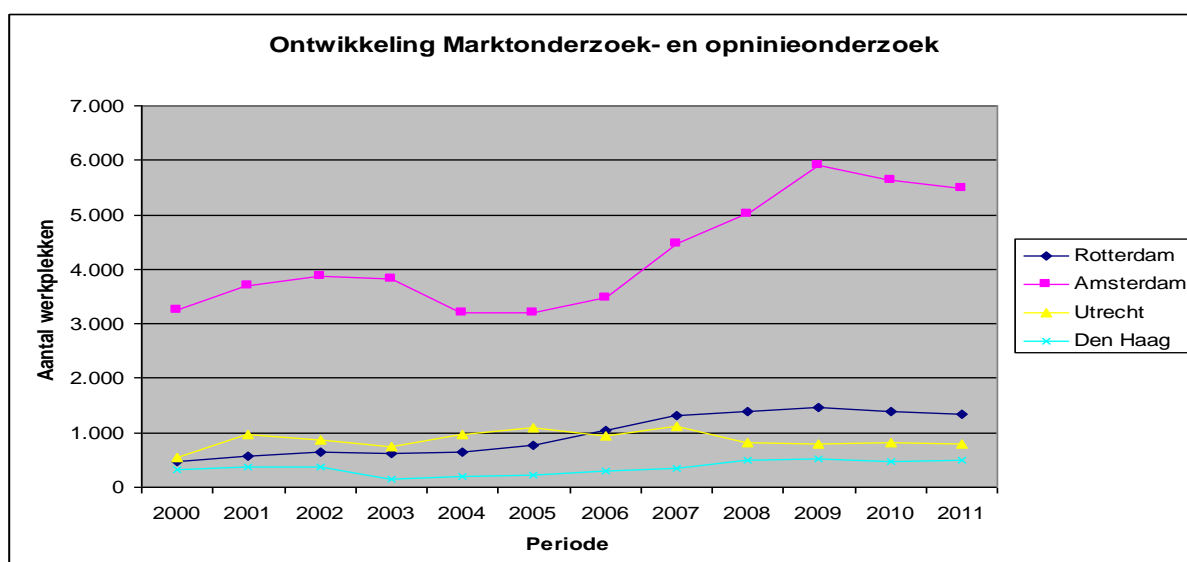
SBI	Omschrijving	Aantal vestigingen
62	Dienstverlenende activiteiten op het gebied van informatietechnologie	668
64	Financiële instellingen	127
65	Verzekeringen en pensioenfondsen	22
66	Overige financiële dienstverlening	251
69	Rechtskundige dienstverlening	880
70	Holdings	1178
71	Technisch ontwerp en advies	809
72	Speur- en ontwikkelingswerk	67
73	Reclame en marktonderzoek	650
74	Industrieel ontwerp en vormgeving	632
75	Veterinaire dienstverlening	35
Totaal		5319

Bron BRZ

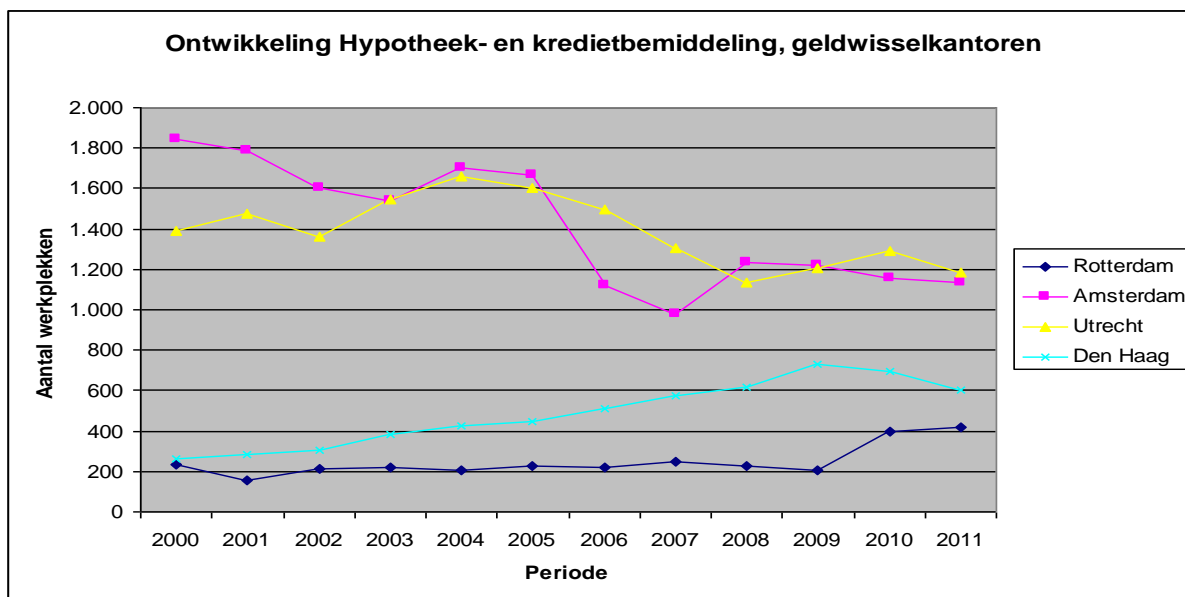
Bijlage 2 Vergelijking G 4 steden



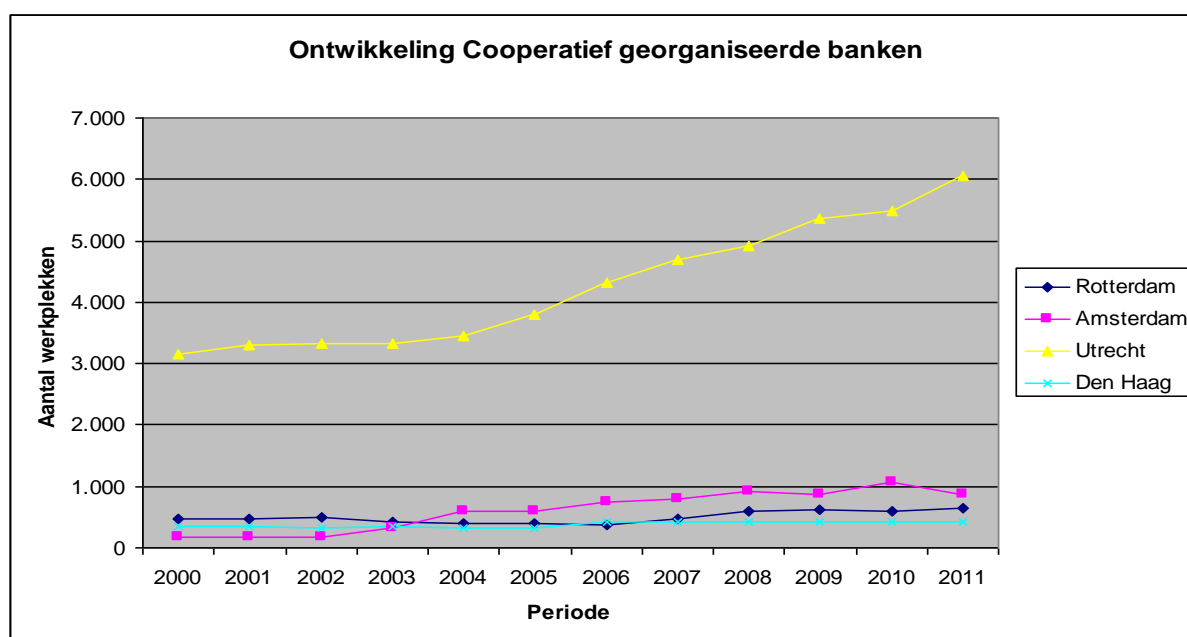
Rotterdam heeft in dit segment een tweede positie. Vanaf 2009 heeft Rotterdam een daling in de werkgelegenheid, hier tegenover heeft Amsterdam een explosieve groei laten zien. Gemeente Utrecht laat een stabiele groei van de werkgelegenheid zien. Vanaf 2010 laat zowel Den Haag als Amsterdam een lichte daling zien.



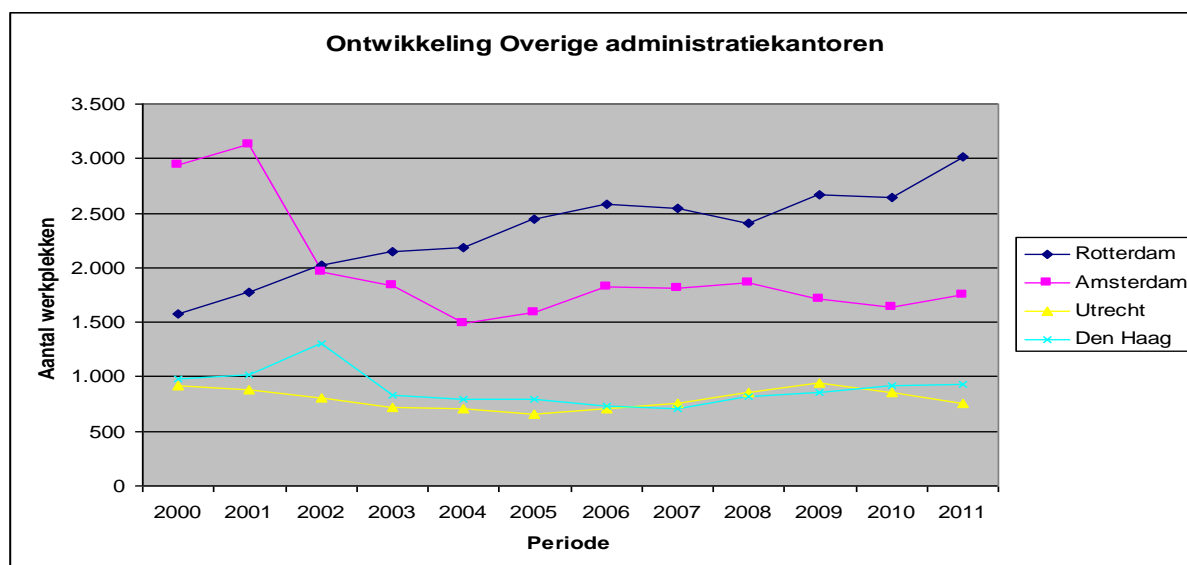
Ook in dit segment heeft Amsterdam een leidende positie en vanaf 2006 heeft Rotterdam de tweede positie ingenomen. Vanaf 2009 laat Amsterdam een daling zien in het aantal werkplekken, maar de andere drie steden laten een stabiele ontwikkeling zien.



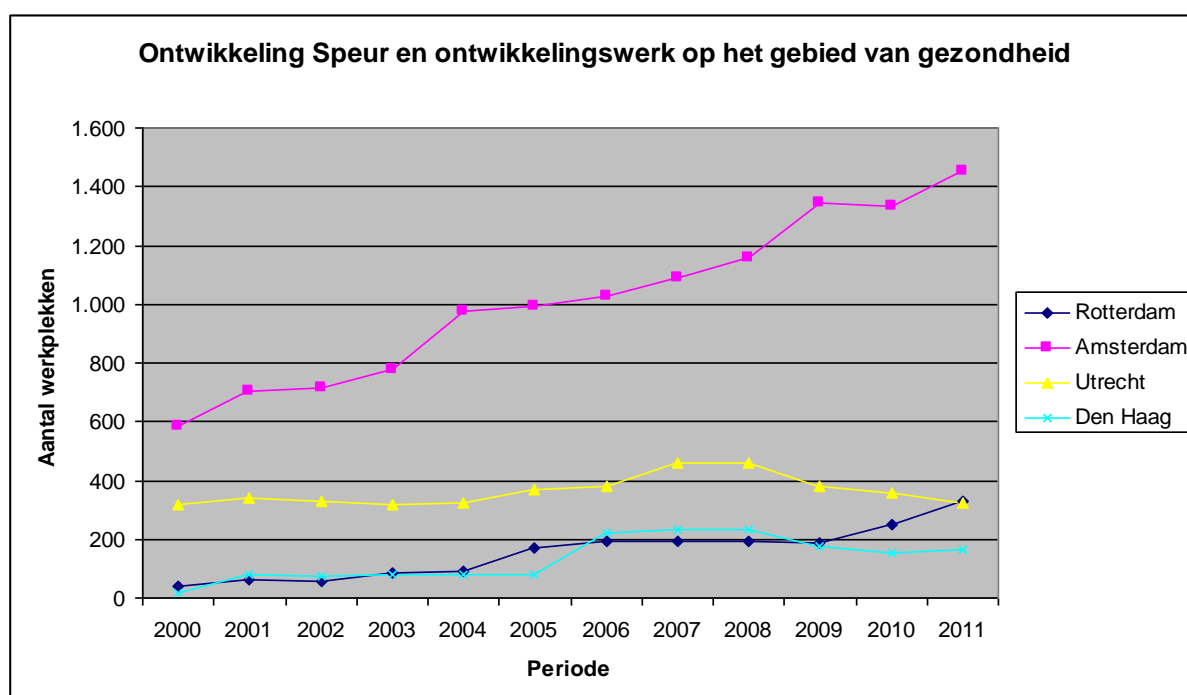
In dit segment heeft Rotterdam de minste werkgelegenheid. Maar laat wel vanaf 2009 de beste groei zien. Tevens is op te merken dat er een groot verschil is tussen de gemeente Rotterdam en gemeente Amsterdam en Utrecht in het aantal werkplekken.



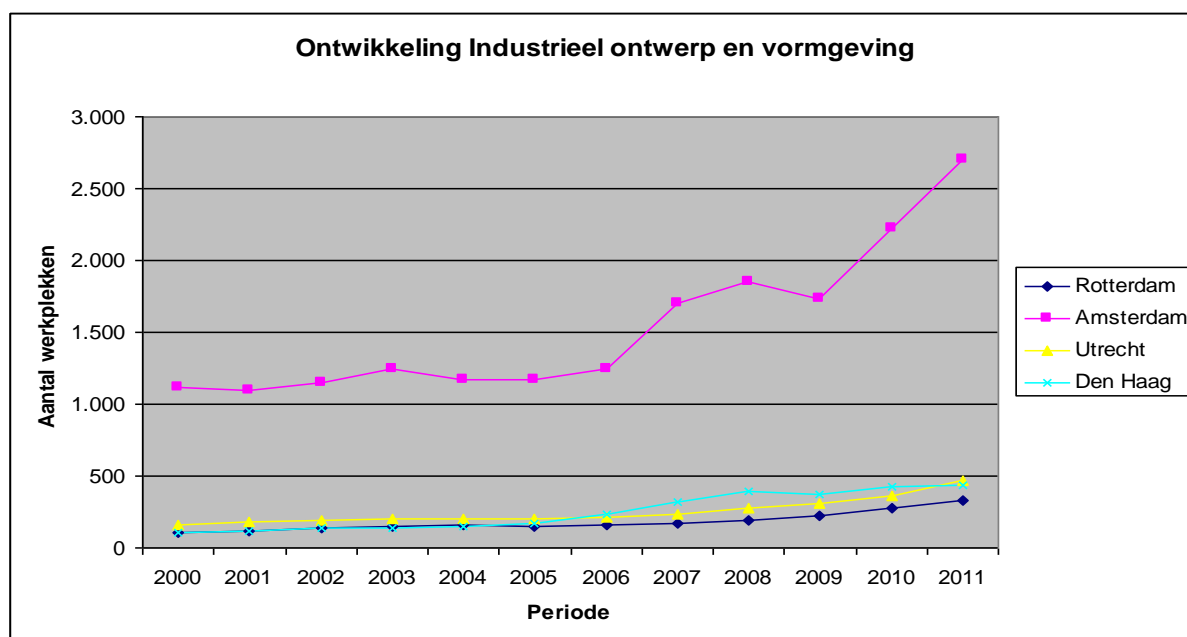
In dit segment (coöperatief georganiseerde banken) is er een groot verschil tussen gemeente Utrecht en de andere drie steden. Een mogelijke verklaring voor dit verschil is dat in Nederland alleen de Rabobank een coöperatief georganiseerde bank is en dat de hoofdkantoor van de Rabobank in Utrecht is gevestigd. In Rotterdam is er wel één andere coöperatieve bank te vinden maar deze is tevens onderdeel van de Rabobank.



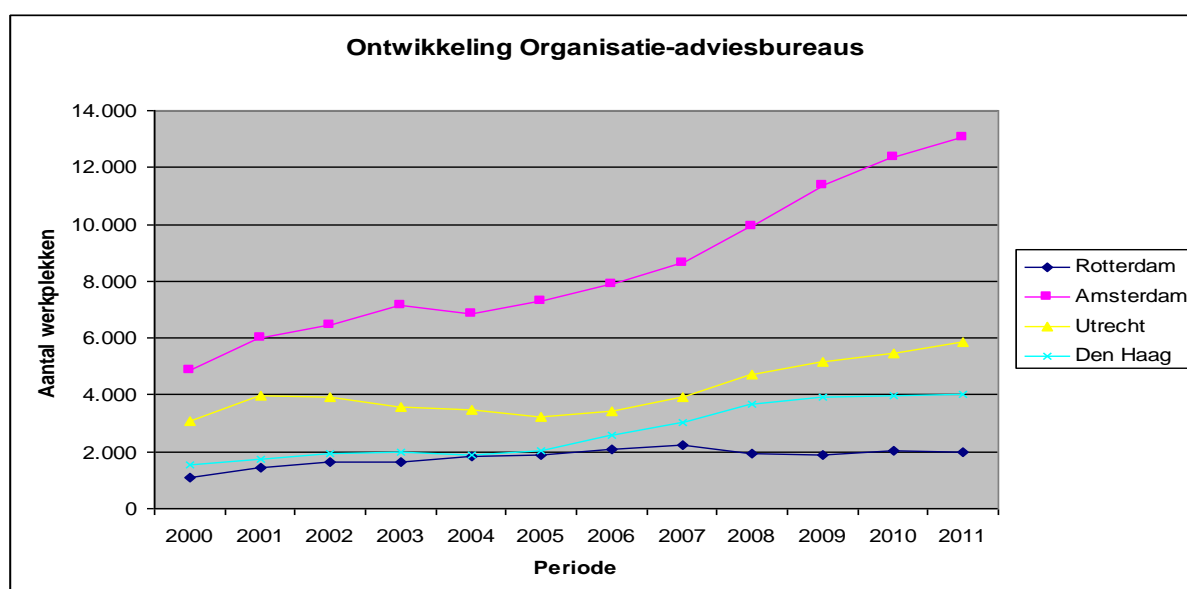
Dit is één van de segmenten waarin Rotterdam een leidende positie inneemt. Tevens laat Rotterdam vanaf 2010 een groei zien in het aantal werkplekken, in vergelijking met Utrecht die een daling laat zien. In 2011 had Rotterdam 218 vestigingen die verantwoordelijk waren voor 3022 werkplekken. Gezien de ontwikkelingen in de economie is de verwachting dat de groei zich positief doorzet.



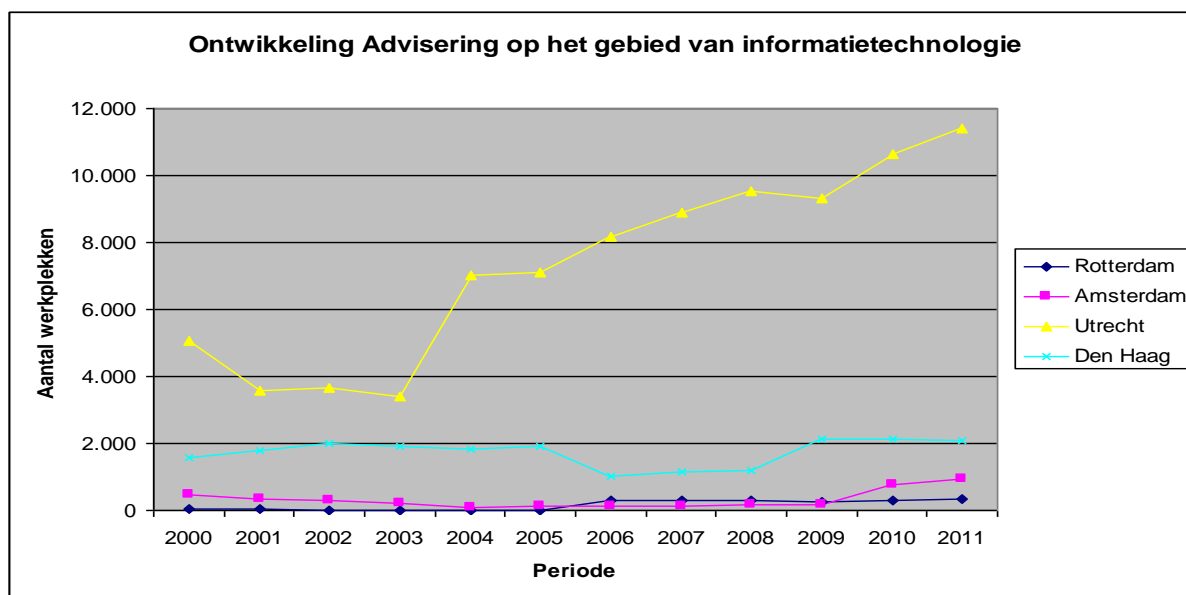
Ook hier heeft Amsterdam een leidende positie. Rotterdam laat wel vanaf 2009 de beste ontwikkeling zien in het aantal werkplekken. Gemeente Amsterdam laat ook vanaf 2010 een stijging in het aantal werkplekken zien. Gezien de positieve ontwikkeling van Rotterdam is dit een interessant segment waarin Rotterdam zich kan gaan onderscheiden van Utrecht en Den Haag.



Ook hier heeft Amsterdam een sterke positie vergeleken met de andere drie steden. Vanaf 2009 heeft Amsterdam zelfs een explosieve groei in het aantal werkplekken. De andere drie steden laten een stabiele ontwikkeling zien. Zoals Utrecht heeft ook Rotterdam vanaf 2008 een lichte stijging van het aantal werkplekken. Waar Rotterdam in 2011 een stijging van 16.1 procent laat zien, heeft Den Haag een stijging van 3,5 procent. Gezien de ontwikkeling van Rotterdam over de periode 2000 – 2011 is te verwachten dat deze positieve ontwikkeling de positie van Rotterdam zal versterken in vergelijking met die van Den Haag.

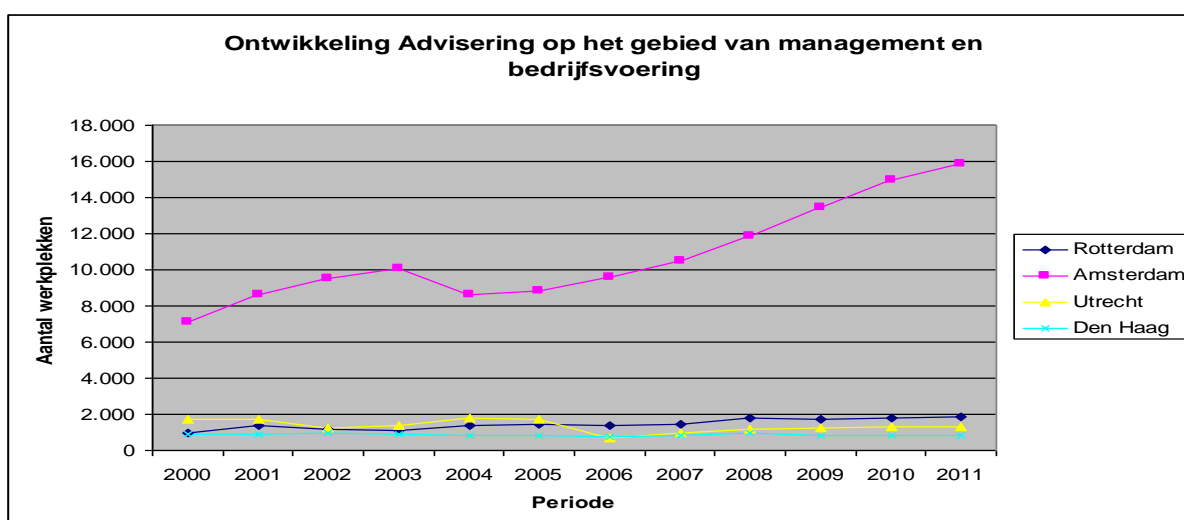


In dit segment (organisatie- adviesbureaus) heeft Rotterdam in vergelijking met de andere drie steden een stabiele ontwikkeling, waarin geen stijging in het aantal werkplekken is te zien. Amsterdam heeft vanaf 2006 een stijgende lijn en heeft tevens ook de meeste werkgelegenheid. Het wordt voor Rotterdam lastig om een onderscheidende positie in te nemen gezien de grote verschillen in 2011.



In dit segment heeft Utrecht een leidende positie. Rotterdam en Amsterdam hebben in vergelijking met Utrecht en Den Haag een zeer lage werkgelegenheid op dit gebied. Dit geeft aan dat professionals op dit gebied niet aangetrokken worden om in Rotterdam een baan te zoeken. Een aantal verklaringen voor een lage werkgelegenheid is dat (Factsheet sectoragenda ICT):

- de Hogeschool Rotterdam de enige hogere onderwijsinstelling in Rotterdam is met technische opleidingen op het gebied van ICT,
- instroom in ICT gerelateerde opleidingen neemt niet toe,
- het aanbod op de arbeidsmarkt is besloten.



Ook in dit segment heeft Amsterdam een leidende positie, dat vanaf 2005 een stijgende lijn laat zien. De andere drie steden laten een vergelijkbare ontwikkeling zien. Rotterdam heeft wel de tweede plek ingenomen maar laat geen groei zien in het aantal werkplekken. Rotterdam kan zich wel beter gaan positioneren in vergelijking met Utrecht en Den Haag.

Bijlage 3 Topic lijst

Geslacht: m / v

Ten eerste wil ik u bedanken voor uw tijd. Ik ben bezig met het afronden van de master opleiding Bestuurskunde met een thesis over de binding van professionals aan de stad Rotterdam, in het bijzonder gericht op de kennisintensieve dienstverlening van Rotterdam. Binnen de kennisintensieve dienstverlening heb ik 10 groeisegmenten voor Rotterdam aangewezen en van deze 10 groeisegmenten richt mijn onderzoek zich op 6, waarvan uw organisatie onderdeel van is. Doormiddel van dit onderzoek wil ik de factoren die de binding van hoogopgeleiden aan organisaties in deze stad bevorderen in kaart brengen.

1. Binnen welke segment bent u werkzaam?
 - Speur en ontwikkelingswerk op het gebied van gezondheid
 - Advisering op het gebied van management en bedrijfsvoering
 - Architecten
 - Marktonderzoek en opinieonderzoek
 - Ontwikkeling Organisatie- adviesbureaus
 - Overige administratiekantoren

2. Wat is uw Opleidingsniveau?

3. Wat is uw Leeftijd?

4. Hoeveel jaren bent u werkzaam binnen deze organisatie?

5. Tijdens het wervingsproces, heb je jezelf met een aantal organisatie kenmerken vergeleken om te bepalen of er wel een fit is met de organisatie. Welke kenmerken waren dit?

6. Heeft deze organisatie persoonlijke betekenis voor u?
 - Indien ja, wat voor betekenis en hoe heeft dit zich ontwikkeld?
 - Voelt u zich onderdeel van de organisatie?

7. Wat ervaart u als de basis waarden van de organisatie waarin u werkzaam bent?
8. Dus vanuit de organisatie..voorbeeld betrouwbaarheid, samenwerking

9. Welke waarden zijn voor u belangrijk?
 - werkwaarden, voorbeelden betrouwbaarheid, zelf ontplooiing
 - waarom zijn deze waarden voor u belangrijk?
 - Waarom zijn deze waarden juist in Rotterdam te vinden en niet elders?
 - Wat trekt volgens u de jonge generatie aan Rotterdam?

10. In hoeverre heeft u de waarden van de organisatie geaccepteerd?
 - Indien dit niet het geval is, wat moet er gedaan worden zodat u de waarden van de organisatie wel accepteert
11. Bent u bereid om je meer in te spannen voor de organisatie dan wat van je verwacht wordt
 - Waarom bent u wel / niet bereid om dit te doen?
12. Heeft u de sterke wens om lid te blijven van de organisatie?
 - Waarom heeft u deze wens wel / niet?
13. Heeft u een sterk gevoel van verbondenheid met de organisatie?
 - Waarom voelt u zich verbonden met deze organisatie
 - Op basis van wat heeft deze verbondenheid zich ontwikkeld?
14. zzp: Waarom is uw organisatie in Rotterdam gevestigd?
15. Wat voor relaties/netwerk in de omgeving zijn voor uw organisatie belangrijk?

Tot nu toe spraken we vooral over wat u verbindt met de organisatie waarvoor u werkt, ik wil echter ook graag meer weten over uw binding met de stad Rotterdam.

16. Woont u in Rotterdam of in een andere stad? Hoelang woont u al hier
 - Wat zijn de kenmerken van deze stad/ buurt die u belangrijk vindt?
17. Hoelang bent u werkzaam in Rotterdam?
 - Hoe ervaart u het om werkzaam te zijn in Rotterdam?
 - Heeft u een keuze gemaakt om specifiek in Rotterdam werkzaam te zijn?
 - En zou u liever in een andere stad willen werken?
18. Wilt u liever in een andere stad wonen?
 - Indien ja, kunt u aangeven waarom?
 - is deze stad de plek voor u?
19. Waar woont u liever?
 - kleine stad (small town)
 - land/ bergen persoon (country/mountain)
 - stadspersoon (city)
 - provinciaal (suburbanite)
 - Ik identificeer me niet met geen enkel type plaats

- anders

20. In hoeverre identificeert u zich met de stad?

- Wat is hierbij van belang, dus welke kenmerken van de stad?
- Welke aspecten van een stad zijn voor u van belang om een binding met de stad te ontwikkelen?
- In welke mate voelt u dat de stad, uw stad is.

21. In welke mate bent u tevreden over uw stad

- Welke sociale kenmerken van een stad zijn voor u van belang?
 - relatie
 - vrienden en amusement
- Welke fysieke kenmerken zijn voor u van belang?
 - diensten
 - architectuur
 - Werkomgeving

22. Heeft u plannen om de komende vijf jaar te verhuizen? Zo ja welke type plaats heeft uw voorkeur en waarom?

- centrum
- stadswijken
- voorstedelijke gebieden
- kleine steden
- platteland

23. Wat voor relatie heeft u met uw burens?

24. Hoeveel tijd besteedt u in uw stad gedurende de week en hoeveel gedurende het weekend?

25. Gebruikt u uw stad waarin u woonachtig bent:

- om jezelf van anderen te onderscheiden?
- Een gevoel van continuïteit (lang gewoond/ dezelfde type plaatsen)
- Zelfrespect: trots om daar te wonen
- Zelf werkzaamheid: faciliteert in alledaags leven

Bijlage 4 Organisatie- en individuele waarden

Man	buiten de stad	in de stad
Organisatiewaarden	Dichtbij	dynamiek
	Ondernemend	nadruk op werken en niet zeuren
	Onafhankelijk	de beste willen zijn
	Professioneel	flexibiliteit
	Kwaliteit	vak
	Feedback	bescheiden
	Collegialiteit	creatief
		durven
		initiatief
		samenwerken
Individuele waarden	Dichtbij	excelleren
	Ontwikkelen	innovatie
	eigen inbreng	werken en niet zeuren
	Kwaliteit	vrijheid
	Ondernemend	ondernemend
	Innovatie	prestatiegericht
		veranderen
		durven
		samenwerken

Vrouw	buiten de stad	in de stad
Organisatiewaarden	Betrokken	ambitieuw
	Enthousiast	hard werken
	goed in wat je doet	de beste willen zijn
	persoonlijke benadering	
	Betrouwbaar	
Individuele waarden	Betrokken	ontwikkeling
	Ambitie	werkprivé balans
	Ontwikkeling	verbondenheid
	Zekerheid	
	Verantwoordelijk	

Literatuurlijst**A**

ABN Amro. *Zakelijke dienstverlening brancherapporten*. Bekeken op 28 februari 2012, op <http://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/sectoren/zakelijke-dienstverlening/brancherapporten.html>

Accountant.nl (2011). *Signalen van opleving financiële arbeidsmarkt*. Bekeken op 28 februari 2012, op <http://www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Signalen+van+opleving+financiele+arbeidsmarkt.aspx>

Accountant.nl (2012). *Yacht: aanhoudende krimp op financiële arbeidsmarkt..* Bekeken op 28 februari 2012, op <http://www.accountant.nl/Accountant/Nieuws/Yacht+Aanhoudende+krimp+op+financiele+arbeidsmarkt.aspx>

AFM.nl (2012). *Nieuwsbrief financieel dienstverleners februari 2012*. Bekeken op 6 maart 2012, op <http://afm.m13.mailplus.nl/archief/mailling-367446.html>

Architectenweb.nl (2009). *BNA: overheid moet architectuur branche helpen*. Bekeken op 13 maart 2012, op http://www.architectenweb.nl/aweb/redactie/redactie_detail.asp?iNID=18528

Ansari, N (2011). *Employee perception of HRM practices*. Bekeken op 26 april 2012, op http://sajm-amdisa.org/sajm_journals/SAJM_18.3.pdf#page=122

B

Ballout, H.I. (2007). *Career succes*. Bekeken op 26 april 2012, op <http://dx.doi.org/10.1108/02683940710837705>

Banenrijklimburg.nl. *Arbeidsmarktorientatie*. Bekeken op 5 maart 2012, op http://www.google.nl/imgres?imgurl=http://www.banenrijklimburg.net/nieuwsbrief_archief/Images/effectiviteit_arbeidsmarkt_240.jpg&imgrefurl=http://www.banenrijklimburg.nl/nl/werken/arbeidsmarktori%25C3%25ABntatie/1/611/algemeen.htm&usg=__r1gHsxGq2HqvJx8wvL2SzXj_Y80=&h=180&w=240&sz=39&hl=nl&start=8&zoom=1&tbnid=bo6UiRIEbZ-EnM:&tbnh=83&tbnw=110&ei=5KpUT6iXF4GhOoHDzKYK&prev=/search%3Fq%3Darbeidsmarkt%2Bbinnen%2Bbedrijven%2Ben%2Bhoogopgeleiden%26um%3D1%26hl%3Dnl%26sa%3DX%26gbv%3D2%26tbnm%3Disch&um=1&itbs=1

Bailey, N., Kearns, A. & Livingston, M. (2012). Place attachment in deprived neighbourhoods: the impacts of population turnover and social mix, *housing studies*, 27:2, 208-231. Bekeken op 17 mei 2012, op <http://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/02673037.2012.632620>

Beckers, I. (2012). Organiseer kennis, manage het niet. *Werf & nieuws*, nr, 17, april 2012

Berg, L van den & Meer, J van der & Otgaar, A (1999). *The attractive city*. European Institute for Comparative Urban Research, Erasmus University Rotterdam

Berings, D. & Steen, T. (2004). *Mens en Organisatie*. Uitgeverij De Boeck nv, Antwerpen

Boot, A (2005). *Financiële sector en concurrentie*. Bekeken op 6 maart 2012, op <http://www.accf.nl/pages/members/Financiele%20sector%20en%20concurrentie-ESB-juni-2005.pdf>

Boeije, H (2005). *Analysen kwalitatief onderzoek*. Boom onderwijs, Amsterdam

Bik, M & Zundert, A van (1999). *Vasthouden en aantrekken*. Centrum voor onderzoek en statistiek. Gemeente Rotterdam

Bruel, M & Colsen, C (1998). *De geluksfabriek*. Scriptum Books, Schiedam

C

Cable, D.M. & Judge, T.A. (1996). *Person-organization fit, job choice decisions, and organizational entry*. Geraadpleegd op 12 -07- 2012, op http://ac.els-cdn.com/S0749597896900813/1-s2.0-S0749597896900813-main.pdf?_tid=bf9b9f8eb8bc21e2e1b6f55feefad231&acdnat=1342113087_14cf08132e4c1199f9b84b45d77f8d0c

Carpenter, M. , Bauer, T. & Erdogan, B. (2010). Measuring Organizational culture. In principles of management (chap.8). Bekeken op 16 mei 2012, op <http://www.web-books.com/eLibrary/NC/B0/B58/051MB58.html>

CBS.nl. *Zakelijke dienstverlening*. Bekeken op 27 februari 2012, op <http://www.cbsvooruwbedrijf.nl/index.aspx?Chapterid=461>

CBS.nl. SBI – Standaard Bedrijfsindeling. Bekeken op 9 augustus 2012, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/classificaties/overzicht/sbi/default.htm>.

CBS.NL (2012). *Reclamebranche*. Bekeken op 8 maart 2012, op <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/financiele-zakelijke-diensten/publicaties/monitor-zakelijke-diensten/reclamebranche/archief/2012/2011-k4-r.htm>

Centraal bureau voor de statistiek (2011). *ICT en economie*. Bekeken op 14 maart 2012, op <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/A3326D76-DF7F-4F27-B4E9-75A802B9DC52/0/2011icteneconomiepub.pdf>

Chew, J. & Christopher, C.A. (2008). *Human resource practices, organizational commitment and intention to stay*. Bekeken op 24 april 2012, op <http://dx.doi.org/10.1108/01437720810904194>

Cueva, B (2009). *Zakelijke dienstverlening*. Bekeken op 27 februari 2012, op L:\Mijn documenten\Speerpunt kennisdienstverlening\Zakelijke dienstverlening

Currivan, D.B (2000). *The causal order of job satisfaction and organizational commitment in models of employee turnover*. Elsevier Science Inc.

D

De Clercq, S., & Fontaine, J. R. J. (2006a). *Comprehensive and commensurate value measurement for assessing supplementary person-organization fit: construction, validation, and psychometric properties of the Life, Work, and Organizational Values Survey*. Manuscript submitted for publication

Deloitte (2009). *Internationale markt- en sectoranalyse Rotterdamse regio*. Deloitte Financial Advisory Services

Deloitte Real Estate Advisory. *Bedrijfsleven aan het woord*. Bekeken op 15 maart 2012, op http://www.deloitte.com/assets/Dcom-Netherlands/Local%20Assets/Documents/NL/Branches/Real%20Estate/nl_nl_Monitor_Tevredenheid_Vestigingsklimaat_2012_FullVersion.pdf

Delta Lloyd (2011). *Brancherapport Zakelijke dienstverlening*. Bekeken op 1 maart 2012, op http://www.deltalloyd.nl/images/zakelijke-dienstverlening_brancherapport_tcm48-73466.pdf

Dogterom (2011). *Onderzoek TNO: ontwerp-sector groeit ondanks de kwakkelende economie*. Bekeken op 27 februari 2012, op <http://dogterom.wordpress.com/2011/10/18/onderzoek-tno-ontwerp-sector-groeit-ondanks-de-kwakkelende-economie/>

E

Ende, E van den (2008). *Het binden van advocaten*. Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisationswetenschap. Utrecht

Engbersen, G.B.M. & Burgers, J.P.L. (Eds.). (2001). *De verborgen stad. De zeven gezichten van Rotterdam*. Amsterdam: Amsterdam University Press.

F

Feldman, R.M. (1990). Settlement-identity. *Environment and Behavior* 22: 183. doi 10.1177/0013916590222002

Ferratt, T.W. & Harvey, G.E. & Prasad, J. (2002). *Employment arrangement fit for IT professionals*. Bekeken op 26 april 2012, op http://delivery.acm.org/10.1145/990000/982378/p25-ferratt.pdf?ip=130.115.78.128&acc=ACTIVE%20SERVICE&CFID=100811501&CFTOKEN=68443268&__acm__=1336127331_5938e52acf42951612e141ad066f0761

Florida, R (2000). *Competing in the age of talent*. Bekeken op 6 april 2012, op <http://burgosciudad21.org/adftp/Florida.pdf>

Foley, M. & Lee, J. & Wilson, L. & Cureton, V.Y. & Canham, D. (2004). *A multi-factor analysis of job satisfaction among school nurses*. Bekeken op 4 mei 2012, op <http://jns.sagepub.com/content/20/2/94.full.pdf+html>

G

Gemeente Rotterdam Ontwikkelingsbedrijf (2010). *Rotterdamse economie: krachtiger en weerbaarder*. Rotterdam

Gesthuizen, M & Dagevos, J (2005). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Sociaal en Cultureel Planbureau. Den Haag

Geutjes, K (2011). *Arbeidsmobiliteit in goede banen*. Universiteit Utrecht. Utrecht

Greguras, G.J. & Diefendorff, J.M. (2009). *Different fits satisfy different needs*. *Journal of applied Psychology*, vol.94, No. 2, 465, 477

Groot, S.A. de (2005). *Presteren met professionals*. Bekeken op, 2 april 2012, op <http://books.google.nl/books?id=r819chWF8ygC&pg=PA196&lpg=PA196&dq=intrinsieke+factoren+binding&source=bl&ots=qVzMoSp6Lv&sig=YDMLibBBSwgVt5xumxbicOR4wws&hl=nl#v=onepage&q=intrinsieke%20factoren%20binding&f=false>

Gülersoy, N.Z., Özsoy, A., Tezer, A., Yiğter, R.G. & Günay, Z. (2009). Strategic quality planning in urban environment. Bekeken op 17 mei, op <http://www.az.itu.edu.tr/azvol6no1/10zerenozsoytezeryigitergunay0601.pdf>

Gustafson, P. (2001). *Meanings of place*. *Journal of environment psychology* 21, 5-16. doi:10.1006/jevp.2000.0185

H

Hengstmengel, E.J. (2000). *De digitale werker*. Samsom, Alphen aan den Rijn

Hodson, R. (1991). *Workplace Behaviors*. Bekeken op 4 mei 2012, op <http://wox.sagepub.com/content/18/3/271.full.pdf+html>

Hull, R.B. & Lam, M. & Vigo, G. (1994). *Place identity*. *Landscape and Urban Planning*, 28 (1994) 109-120. Elsevier Science B.V., Amsterdam

K

Kashefi, M. (2011). Structure and/or culture. *Journal of black Studies* 42: 638

Kennedy, M (2005). *An integrative investigation of person – vocation fit, person-organization fit, and person-job fit perception*. Bekeken op 26 april 2012, op <http://search.proquest.com/docview/305400578>

Kluytmans (2005). *Leerboek Personeelsmanagement*, 5^e druk. Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Kristof, A.L. (1996). *Person – organization fit*. Bekeken op 23 april 2012, op <http://www.tamu.edu/faculty/bergman/kristoff1996.pdf>

Kuipers, B & Nijdam, M & Jacobs, W (2011). *Rotterdam World Port World City*. Erasmus Smart Port Rotterdam. Rotterdam/ Utrecht

Knies, E. & Leisink, P.L.M. (2008). *Wie wil er (nou) voor de overheid werken?*. *Bestuurswetenschappen*, 62 (4), 14-35.

Kwakman, F. & Overduin, B. (2003). *Professionele ontwikkeling*. Academic Service, Schoonhoven

Kwakman, F. & Nieuwenhuis, B. & Segers, J. & Spaargaren, F. & Tellegen, J.,W. (2010). *Reinventing service innovation*. Bekeken op 23 juli 2012, op <http://www.exser.nl/documenten/Exser%20-%20Reinventing%20Service%20Innovation%20-%20april%202010.pdf>

L

Land, M van der (2003). *Vluchtige verbondenheid*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Rotterdam

Lauver, K.J & Kristof-Brown, A. (2001). *Distinguishing between Employees perceptions of person- job and person-organization fit*. *Journal of vocational Behavior* 59, 454-470

Leith, K.H. (2006). *Home is where the heart is...or is it?*. *Journal of Aging Studies* 20 (2006) 317–333

M

Mans, E.J (2011). *Werkgelegenheidsgroei door aanleg nieuwe bedrijventerreinen*. Bekeken op 12 maart 2012, op <http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2011-092800545/Masterthesis%2c%20Werkgelegenheidsgroei%20door%20aanleg%20nieuwe%20bedrijventerreinen%2c%20E.%20Mans%20.pdf>

Manzo, L.C., Perkins, D.D. (2006). *Finding Common Ground*. *Journal of planning Literature*, 20:335. doi: 10.1177/0885412205286160

Marlet, G & Woerkens, C van (2010). *De effectiviteit van grotestedenbeleid*. Atlas voor Gemeenten. Utrecht

Marlet, G.A. & Woerkens, C.M.C.M. (2004). *Het economisch belang van de creatieve klasse*. Bekeken op 9 augustus 2012, op http://esbonline.sdu.nl/esb/images/890280_tcm445-240057.pdf.

Maud, L (2002). *Inleiding tot human resource management*. Academic Service, Schoonhoven

Mathieu, J.E & Hamel, K (1989). *A causal model of the antecedents of organizational commitment among professionals and nonprofessionals*. *Journal of vocational behavior* 34, 299-317

MKB Nederland (2000). *Sector Zakelijke Dienstverlening*. Koninklijke Vereniging MKB- Nederland. Delft

MKBservicedesk (2011). *Informatie over mkb Nederland*. Bekeken op 26 maart 2012, op <http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-mkb-nederland.htm>

McIntyre, N. & Williams, D. & McHugh, K. (2006). *Multiple dwelling and tourism*. Bekeken op 1 mei 2012, op http://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=Gt7_eokP2zUC&oi=fnd&pg=PA17&dq=%22place+making%22+and+%22place+attachment%22&ots=S9DvE6Mb9m&sig=48eJrB4AmqwrzriH49rol69sZr1o#v=onepage&q=%22place%20making%22%20and%20%22place%20attachment%22&f=false

Mortelmans, D. (2007). *Handboek kwalitatieve onderzoeksmethoden*. Acco, Leuven.

Mottaz, C.J. (1988). *Determinants of organizational commitment*. Bekeken op 26 april 2012, op <http://hum.sagepub.com/content/41/6/467.full.pdf+html>

N

NAi Uitgevers (2007). *Verhuizingen van bedrijven en groei van werkgelegenheid*. Bekeken op 12 maart 2012, op <http://www.rug.nl/staff/p.h.pellenbarg/artikelen/publicaties/RPBrapportbedrverpl.pdf>

Nassy, G (2010). *Startnotitie zakelijke dienstverlening*. Stadsontwikkeling. Rotterdam

Nicis institute (2011). *Steden moeten heel goed weten waar ze het over hebben om terechte claims te kunnen maken*. Bekeken op 28 februari 2012, op http://www.nicis.nl/Wat_doen_wij/Verspreiding/Docbank/Economie_Innovatie/Economie/Stedelijke_economie/%E2%80%9CSteden_moeten_heel_goed_weten_waar_ze_het_over_hebben_om_terechte_claims_te_kunnen_maken%E2%80%9D

Ng, E.S.W. & Burke, R.J. (2005). *Person – organization fit and the war for talent*. *Int. J. of Human Resource Management* 16:7 July 2005 1195–1210

Nijhoff, D.J & Commissaris, B. & Been, B. & Nieman, L. (2002). *Wat beweegt professionals?*. Schoonhoven Academic Service

O

Ontwikkelingsbedrijf Rotterdam (2011). *Werkgelegenheidsmonitor*. OntwikkelingsBedrijf Rotterdam. Rotterdam

Onetest.com. *16 Personality factor questionnaire*. Bekeken op 16 mei 2012, op <http://www.onetest.com.au/home/16-Personality-Factor-Questionnaire>

P

Praet, van H. (2008). *Een tevreden werknemer is er twee waard*. Bekeken op 26 juli 2012, op http://lib.ugent.be/fulltxt/RUG01/001/295/861/RUG01-001295861_2010_0001_AC.pdf

Pretty, G.H. & Chipuer, H.M. & Bramston, P. (2003). *Sense of place amongst adolescents and adults in two rural Australian towns*. Journal of Environmental Psychology 23 (2003) 273–287

R

Rentsch, J.R. & McEwen, A.H. (2002). *Comparing personality characteristics, values, and goals as antecedents of organizational attractiveness*. International journal of selection and assessment, volume 10, number 3

Rijksoverheid. *Creative industrie in Nederland*. Bekeken op 13 maart 2012, op <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/creatieve-industrie/creatieve-industrie-in-nederland>

Rhoades, L & Eisenberger, R & Armeli, S (2001). *Affective commitment to the organization*. Bekeken op 6 april 2012, op http://www.psychology.uh.edu/faculty/Eisenberger/files/04_Affective_Commitment_to_the_Organization.pdf

Ros, M. (1999). *Basic individual values, work values and the meaning of work*. An international review,, 1999,48 (1) , 49-71

Russo, A., Berg, L, van den., Lavanga, M. (2003). *The Student City. Strategic Planning for Student Communities in EU Cities*. European Institute for Comparative Urban Research (EURICUR). Erasmus University Rotterdam, The Netherlands

Ruyssveldt, J van & Witte, H de & Smulders, P (2009). *Bevordert een intrinsieke arbeidsorientatie de bevlogenheid en arbeidstevredenheid?* Bekeken op 10 april 2012, op <http://dspace.ou.nl/bitstream/1820/2355/1/orient%20tekst%20bevlogenheid.pdf>

S

Sarros, J.C. , Gray, J. & Densten, I.L. (2003). *The next generation of the organizational culture profile*. Bekeken op 17 mei 2012, op <http://www.buseco.monash.edu.au/mgt/research/working-papers/2003/wp15-03.pdf>

Sanders, K & Schyns, B (2006). *Trust, conflict and cooperative behaviour*. Bekeken op 6 april 2012, op www.emeraldinsight.com/0048-3486.htm

Scannel, L & Gifford, R (2010). *Defining place attachment: A tripartite organizing framework*. Bekeken op 3 april 2012, op <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0272494409000620>

Schafraat, W & Stierhout, A (1993). *Mens & Werk*. Bohn Stafleu van Loghum, Houten/ Diegem

Schwartz, S.H. (1994). *Are there Universal aspects in the structure and contents of human values?* Journal of social issues, vol 50, No.4, 1994, pp. 19-45

Schijvenaars, V. *Hollen of stilstaan*. Bestuur en Organisatiewetenschap. Universiteit Utrecht. Utrecht

Schoemakers, I (2009). *Trends en ontwikkelingen in de financiële sector*. Bekeken op 28 februari 2012, op <http://www.intermediair.nl/artikel/102990/trends-en-ontwikkelingen-in-de-financiele-sector.html>

SEO economisch onderzoek (2006). *Het economisch onderzoek*. Bekeken op 15 maart 2012, op http://www.seo.nl/uploads/media/853_Het_economische_belang_van_reclame.pdf

Shapira, Z. & Griffith, T.L. (1990). *Comparing the work values of engineers with managers, production and clerical workers*. Journal of organizational behavior, Vol. 11, 281-292

Sprakel, I (2008). *Binding belangrijk*. Universiteit Twente. Twente

Siegall, M. & McDonald, T. (2004). *Person-organization value congruence, burnout and diversion of resources*. Personnel Review, Vol. 33 Iss: 3 pp. 291 – 301

Simosi, M. (2010). *The role of social socialization tactics in the relationship between socialization content and newcomers' affective commitment*. Journal of Managerial Psychology, Vol. 25 Iss: 3 pp. 301 – 327

Simmie, J. & Strambach, S. (2006). *Journal of knowledge management*. Journal of Knowledge Management, Vol. 10 Iss: 5 pp. 26 - 40

Smaalen, van W. & Toussain, R.(2006). *Vakmanschap is broederschap*. Bekeken op 9 augustus 2012, op <http://oaithesis.eur.nl/ir/repub/asset/3931/scriptie%20master%20GVB%20sociologie%20Vakmanschap%20is%20Broederschap.pdf>.

Stadsregio Rotterdam. Versterken clusters. Bekeken op 23 juli 2012, op <http://www.stadsregio.info/versterken-clusters?id=3387>

Stateline Home (2012). *Vacatures*. Bekeken op 1 maart 2012, op <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/default.aspx?DM=SLNL&PA=80472NED&D1=a&D2=26%2c28-39%2c50&D3=62-I&HDR=T&STB=G1%2cG2&VW=T>

Steijn, B. (2006). Over ambtenaren en hun arbeidsmotivatie. Bestuurswetenschappen (6). 444-466.

Steijn, B & Groeneveld, S (2009). *Strategisch HRM in de publieke sector*. Van Gorcum. Assen

T

Torrington, D & Hall, L & Taylor, S (2005). *Human Resource Management*. Pearson Education Limited, sixth edition, England

TNS NIPO. *Marktonderzoek*. Bekeken op 26 mei 2012, op <http://www.tns-nipo.com/snelzoeker/marktonderzoek/>

V

Vergauwen, PH (2000). *Ondernemerschap en ondernemingsgroei*. Bekeken op 28 februari 2012, op http://www.mab-online.nl/pdf/39/MAB11-Nov_74_Vergauwen.PDF

Verquer, M.L., Beehr, T.A. & Wagner, S.H. (2002). A meta-analysis of relations between person-organization fit and work attitudes. Journal of Vocational Behavior 63 (2003) 473–489

Visie op sectoren (2010). *Visie op zakelijke dienstverlening*. Bekeken op 13 maart 2012, op <http://www.business-portal-nederland.nl/brancherapporten/marktonwikkelingen-sector.php#>

VNG (2012). *Factsheet regionaal arbeidsmarktbeleid*. Bekeken op 23 maart 2012, op <http://www.vng.nl/smartsite.dws?id=114240>

Vollering, J (2011). *De transitie van studie naar werk*. Universiteit Utrecht. Utrecht

VOC-Uitgevers. *De aantrekkelijke stad*. Bekeken op 9 augustus 2012, op http://www.voc-uitgevers.nl/shop_artikel.asp?boek=De%20aantrekkelijke%20stad%20&ac=5000.

Vries, R de (2011). *Hou ze vast*. Gemeente Sittard – Geleen

W

Wasti, S.A. (2003). *Organizational commitment, turnover intentions and the influence of cultural values*. Journal of occupational and organizational psychology 2003, 76, 303-321

Westland, J.J (2009). *'Bindt, eer gij begint'*. [<http://igitur-archive.library.uu.nl/student-theses/2009-1128-200220/Artikel.pdf>]. Geraadpleegd op 2 april 2012

Weterings, A & Oort, F van, Raspe, O, Verburg, T (2007). *Clusters en economische groei*. Bekeken op 12 maart 2012, op http://www.rivm.nl/bibliotheek/digitaaldepot/1_Rapport_-_Clusters_en_economische_groei.pdf

Wiener, Y (1982). *Commitment in organizations: a normative view*. Academy of management review 1982, Volume 7, No.3, 418-428

Williams, D.R. & Roggenbuck, J.W. (1989). *Measuring place attachment*. Bekeken op 26 april 2012, op <http://www.fs.fed.us/rm/value/docs/nrpa95.pdf>

Y

Yacht. *Financiële dienstverlening*. Bekeken op 6 maart 2012, op <http://www.yacht.nl/content/expertise/branche/financiele-dienstverlening/>

Yen, C.L. & Murrmann, S.K. & Murrmann, K.F. (2011). *The influence of context orientation on job seeker perceptions of recruitment, person-organization fit, and job application intention in the hospitality industry*. Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 10:315–330, 2011

Yuen, B. (2005). *Searching for place identity in Singapore*. Habitat International 29 (2005) 197–214