

Masterscriptie

Arbeid als vestigingsfactor: Een vergelijkend onderzoek naar hoe verschillende regio's omgaan met arbeidsmarktbeleid om zich te versterken als vestigingslocatie

A.M. (Anne) van Esch | 433571

Master Management van HR en Verandering | Erasmus Universiteit Rotterdam

Begeleider: Prof. dr. A.J. Steijn | Tweede lezer: Prof. dr. H. Geerlings

Voorwoord

Ik kan me augustus 2010 nog goed herinneren. Met mijn havodiploma op zak verhuisde ik naar een studentenkamer in Rotterdam en begon ik aan het studentenleven. Opgegroeid op een boerderij in de Zeeuwse polders was dit voor mij een grote verandering en moest ik op het begin erg wennen aan Rotterdam. Hoe meer vrienden ik maakte en hoe beter ik Rotterdam leerde kennen, hoe meer ik van deze dynamische stad ben gaan houden. Nu zeven jaar later ben ik er van overtuigd dat de keuze voor studeren in Rotterdam voor mij een hele goede keuze is geweest, en begrijp ik wat velen bedoelen als ze zeggen dat je studententijd 'de mooiste tijd van je leven' is. In deze periode heb ik veel gestudeerd en plezier gemaakt, maar ook op eigen benen leren staan. Na mijn hbo studie Bestuurskunde & Overheidsmanagement met een buitenlandse stage in Curaçao en een talencursus in Londen besloot ik verder te studeren. Twee jaar geleden begon ik aan de premaster Bestuurskunde gevolgd door de master Management van HR en Verandering. Tijdens deze master maakte ik de keuze om niet zoals de meeste een HR scriptie te schrijven, maar wilde ik graag uitzoomen en meer kijken naar de arbeidsmarkt en het beleid daaromheen. Halverwege het laatste jaar van mijn studie, ben ik stage gaan lopen bij de afdeling sociale infrastructuur van het Havenbedrijf Rotterdam. Ook hier heb ik heel erg veel geleerd. Zo ben ik wegwijs geworden in de haven van Rotterdam, heb van het negen tot vijf ritme geproefd en heb ervaren collega's ontmoet, die mij met veel enthousiasme over het belang van arbeid en sociale innovatie in de haven konden vertellen. Waardoor ik steeds meer begreep van de materie waar ik in terecht was gekomen en het schrijven van de scriptie, maar ook het meewerken steeds leuker begon te vinden. Met het afronden van mijn scriptie komt er een einde aan mijn studieperiode. Dat aan mijn studententijd nu daadwerkelijk een einde komt, is niet alleen mijn verdienste. Ieder die mij in mijn studie of het schrijven van mijn scriptie heeft gesteund wil ik graag bedanken, en een aantal in het bijzonder:

Allereerst Bram Steijn, mijn scriptiebegeleider voor de goede begeleiding tijdens het proces en de uitgebreide feedback op eerdere versies. Ik heb u positieve houding en vertrouwen erg gewaardeerd. Ook wil ik de tweede lezer, Harry Geerlings bedanken voor zijn inhoudelijke feedback. Verder wil ik Wouter Buck bedanken, mijn stagebegeleider die altijd erg betrokken was bij mijn scriptie en die er voor gezorgd heeft dat ik ook als meewerkstagiaire veel heb kunnen leren en mij leerde om een kritische blik te ontwikkelen. Tevens wil ik graag Henk de Bruijn bedanken, door zijn enthousiasme voor de Rotterdamse haven, ben ik vanzelf ook van de haven gaan houden. Uiteraard wil ik ook alle respondenten bedanken, zonder jullie was dit onderzoek onmogelijk.

Tot slot wil ik mijn ouders bedanken. Lieve pap, lieve mam, bedankt voor jullie support en het vertrouwen dat jullie altijd in mij hebben. Jullie hebben Karlijn, Joost en mij de kansen gegeven om het hoogst haalbare uit ons zelf te halen en ons altijd ons eigen keuzes te laten maken. Ook al waren mijn keuzes niet altijd jullie keuzes, jullie lieten mij altijd mijn gang gaan. Zonder jullie support en vertrouwen, weet ik niet of het mij gelukt was.

Anne van Esch

21 augustus 2017

Samenvatting

De haven van Rotterdam kampt met verschillende transitie's, zoals digitalisering, robotisering en de energietransitie. Deze transitie's hebben invloed op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die werkgevers stellen aan werknemers op het gebied van opleidingsniveau, vaardigheden, flexibiliteit en duurzame inzetbaarheid. Voor bedrijven in de haven is het aanbod van gekwalificeerd personeel een vestigingsvoorwaarde en draagt op deze manier bij aan de economische waarde van de haven. Daarnaast draagt werkgelegenheid en welvaart bij aan de maatschappelijke waarden van de haven. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, onderwijs- en kennisinstellingen, werkgevers en werknemers spannen zich gezamenlijk in om de vraag- en aanbod van personeel in de haven op elkaar aan te laten sluiten en de arbeidsrust in de haven van Rotterdam te behouden. Het is voor de haven van Rotterdam immers van belang dat er voldoende gekwalificeerd personeel beschikbaar is en dat de arbeidsverhoudingen in de haven stabiel zijn.

Het doel van dit onderzoek is het achterhalen op welke factoren van het arbeidsmarktbeleid de haven van Rotterdam onderscheidend is als vestigingslocatie en op welke factoren er verbeteringen mogelijk zijn. Dit doel wordt gerealiseerd middels een vergelijkend onderzoek naar hoe vier verschillende regio's (de haven van Rotterdam, de haven van Antwerpen, Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo) inzetten op arbeidsmarktbeleid. De bijbehorende onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan de haven van Rotterdam haar arbeidsmarktbeleid veranderen om zich als vestigingslocatie te versterken?

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn er semi gestructureerde interviews afgenomen in de vier verschillende regio's met respondenten die werkzaam zijn bij de gemeenten, provincies, havenbedrijven, vakbonden, brancheverenigingen of werkgeversfederaties. Daarnaast zijn er interviews gehouden met drie consultants. De meeste respondenten hadden arbeidsmarktbeleid en/of onderwijs in hun portefeuille. Om de empirische data te coderen en analyseren zijn de interviews getranscribeerd.

Uit de kwalitatieve analyse is duidelijk naar voren gekomen dat de haven van Rotterdam het helemaal niet slecht doet op arbeidsmarktbeleid. Leerlingen worden gestimuleerd om te kiezen voor een technische of haven gerelateerde opleiding en het aantal leerlingen dat kiest voor een profiel op vervolgopleiding in de techniek is de laatste jaren gegroeid. Door het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam wordt er regelmatig gemonitord in welke sectoren er knelpunten op de arbeidsmarkt zijn. Tevens is in 2016 door gezamenlijk overleg tussen het Havenbedrijf Rotterdam, de werkgevers en de vakbonden een einde gekomen aan onrust in de containersector. Echter komt uit de analyse ook naar voren dat de samenwerking tussen de verschillende partijen in Rotterdam niet altijd soepel verloopt en dat er soms projecten naast elkaar lopen. Op het gebied van institutionele

samenwerking kan de haven van Rotterdam veel leren van Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo, waar vaker in een Triple Helix-verband wordt samengewerkt.

Aan de hand van de theorie, analyse en conclusie zijn de volgende aanbevelingen opgesteld voor het Havenbedrijf Rotterdam:

Aanbeveling 1: Het opzetten van activiteiten voor meisjes en jongeren met een migratieachtergrond om hen te stimuleren om te kiezen voor een haven of technisch gerelateerde opleiding

Aanbeveling 2: Het Havenbedrijf Rotterdam moet samen met de werkgevers en onderwijsinstellingen versnelt werknemers opleiden, omscholen en bijscholen in de hernieuwbare energiesector.

Inhoudsopgave

Voorwoord	1
Samenvatting.....	2
Inhoudsopgave	4
1. Inleiding	6
1.1 Aanleiding.....	6
1.2 Probleemstelling.....	7
1.2.1 Doelstelling.....	8
1.2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen	8
1.3 Relevantie.....	8
1.4 Opbouw van dit rapport.....	9
2. Theoretisch kader.....	11
2.1 Vestigingslocatie.....	11
2.1.1 Locatietheorieën	11
2.1.2 Locatiefactoren.....	13
2.1.3 Criteria voor locatiebeslissingen	14
2.2 Arbeidsmarktcriteria	16
2.2.1 Institutionele samenwerking.....	16
2.2.2 Aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers	18
2.2.3 Arbeidsklimaat.....	19
2.2.4 Flexibiliteit personeel	20
2.2.5 Quality of life	22
2.2.6 Strategische arbeidsmarktplanning.....	23
2.3 Conceptueel model	25
3. Methodologische verantwoording.....	26
3.1 Onderzoeksdesign	26
3.2 Dataverzameling.....	27
3.2.1 Interviews	27
3.3 Data-analyse	29
3.4 Kwaliteit van het onderzoek.....	29
3.4.1 Betrouwbaarheid.....	30
3.4.2 Validiteit	30
4. Terreinverkenning van die vier verschillende regio's.....	32
4.1 Haven- en industriecomplex Rotterdam	32

4.2	Haven- en industriecomplex Antwerpen	32
4.3	Brainport Regio Eindhoven.....	33
4.4	Greenport Venlo.....	34
5.	Analyse	35
5.1	Institutionele samenwerking.....	36
5.2	Aanwezigheid van gekwalificeerd personeel	39
5.3	Arbeidsklimaat.....	45
5.4	Flexibiliteit personeel	48
5.5	Quality of life	51
5.6	Strategische arbeidsmarktplanning.....	53
6	Conclusie en discussie	55
6.1	Beantwoording van de onderzoeksvragen.....	55
6.1.1.	Deelvraag 1.....	55
6.1.2.	Deelvraag 2.....	55
6.1.3.	Deelvraag 3.....	56
6.1.4.	Deelvraag 4.....	58
6.1.6.	Beantwoording centrale onderzoeksvraag	61
6.2	Discussie	62
6.2.1	Theoretische reflectie.....	62
6.2.2	Methodologische reflectie	63
6.2.3	Suggesties voor vervolgonderzoek.....	64
	Bibliografie	65
	Bijlage	70
	Bijlage 1: Topiclijst voor interview	70
	Bijlage 2: Interviewopzet.....	71
	Bijlage 3: Codeerschema interviews	73

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

De vierde industriële revolutie is het tijdperk van automatisering en data uitwisseling in productietechnologieën (Rüßmann, et al., 2015). In de vierde industriële revolutie gaat het niet alleen om het automatiseren van processen, maar ook om het volledig overnemen van productieprocessen door machines. Daarbij kunnen machines met elkaar communiceren, waardoor ze de mensheid uitdagen om een nieuw doel te zoeken. De vierde industriële revolutie wordt gekenmerkt door een samensmelting van technologieën waardoor grenzen tussen de fysieke en digitale wereld vervagen. Deze technologische trends zullen ervoor zorgen dat de productiviteit en industriële groei verhoogd worden en de concurrentiekracht van bedrijven en regio's verandert. Als apparaten steeds meer voor de mens gaan denken en taken van de werknemers over gaan nemen, verandert niet alleen de industrie, maar ook hoe er over productiviteit en arbeid wordt nagedacht. Het profiel van de beroepsbevolking zal zich moeten aanpassen aan de verandering van arbeid door deze industriële revolutie (Rüßmann, et al., 2015). De haven van Rotterdam zal ook geraakt worden door de vierde industriële revolutie. Naast de vierde industriële revolutie maakt de haven ook een energietransitie door. De haven van Rotterdam is van oudsher een haven waarbij veel grondstoffen als kolen en aardolie worden op- en overgeslagen en waar raffinaderijen en chemische bedrijven zijn gevestigd. Mede door het klimaatakkoord van Parijs neemt de wereld in versneld tempo afscheid van fossiele brandstoffen. De haven van Rotterdam heeft deze ambitie ook. De komende jaren zullen de fossiele brandstoffen een minder prominente rol in de haven gaan spelen en naar verwachting zal de *biobased* en *renewable* cluster verder groeien (Port of Rotterdam, 2017).

Al deze trends hebben invloed op de arbeidsmarkt in de haven van Rotterdam. Door automatisering en digitalisering zullen er arbeidsplaatsen verdwijnen. Daarnaast zullen sectoren zoals petrochemie naar verwachting veranderen in duurzamere sectoren. Hierdoor verandert de inhoud van banen en wordt er andere kennis en vaardigheden van de werknemers verwacht, terwijl het voor bedrijven nu al moeilijk is om aan goed gekwalificeerde leerlingen die rechtstreeks van school afkomen aan te nemen (Port of Rotterdam, 2017).

Het Havenbedrijf Rotterdam spant zich in voor een gezonde arbeidsmarkt in de haven. Een passende arbeidsmarkt is immers essentieel voor de bedrijven die in de haven zijn gevestigd. Door technologische vernieuwing is er sprake van een geleidelijk proces van transitie, waarbij de werkgelegenheid voornamelijk voor laaggeschoolden afneemt in alle sectoren in de haven. Tegelijkertijd neemt de vraag naar technisch geschoold personeel en IT'ers in de transport, logistiek en maritieme dienstverlening toe. Jaarlijks zullen er 2.400 vacatures in deze functies ontstaan (SEOR, 2015). Op dit moment is er nog steeds te weinig belangstelling

voor techniek in het onderwijs en veel mensen met een technische opleiding gaan niet werken in de techniek.

De ontwikkelingen op de arbeidsmarkt zijn een uitdaging voor de haven van Rotterdam. Het Havenbedrijf Rotterdam heeft als visie de Rotterdamse haven continu te verbeteren tot de meest veilige, efficiëntste en duurzaamste haven ter wereld, zodat de huidige bedrijven gevestigd blijven en toekomstige bedrijven zich willen vestigen in de haven van Rotterdam (Port of Rotterdam, 2017). Een van de factoren die de vestigingslocatie van bedrijven bepaalt is het arbeidsmarktbeleid van een regio. Het is voor bedrijven immers van belang dat zij aan voldoende goed opgeleid personeel kunnen komen dat zorgt voor een hoge arbeidsproductiviteit (De Ligt & Wever, 1998). Bedrijven die zich in de haven van Rotterdam vestigen bepalen hun locatiekeuze op een tal van factoren. Zo spelen zowel kosten- als kwalitatieve factoren een rol. Uit diverse onderzoeken blijkt dat de arbeidsmarkt in toenemende mate een cruciale rol speelt bij de strategische locatiekeuze van bedrijven (Stec Groep, 2017) (Ecorys, 2015). Dit is de reden waarom het Havenbedrijf Rotterdam zich inspant en invloed uitoefent op het regionaal arbeidsmarktbeleid. Samen met gemeente Rotterdam, Deltalinqs (de ondernemingsvereniging van de haven van Rotterdam), onderwijsinstellingen, werkgevers en werknemers spant het Havenbedrijf Rotterdam zich in om de vraag- en aanbod van personeel beter op elkaar af te stemmen en bijdrage te leveren om arbeidsrust in de haven van Rotterdam te creëren en te behouden. Bijvoorbeeld door jongeren te interesseren voor de haven, door in- en uitstroom van technische en logistieke opleidingen te vergroten en door de strategische arbeidsplanning te verbeteren (Port of Rotterdam, 2017).

Omwille van de leesbaarheid van deze scriptie is er voor gekozen om het haven- en industriecomplex van Rotterdam en het haven- en industriecomplex van Antwerpen aan te duiden als de haven van Rotterdam en de haven van Antwerpen. Overal waar de haven van Rotterdam of de haven van Antwerpen staat, worden de haven- en industriecomplexen van deze regio's bedoeld.

1.2 Probleemstelling

Veranderingen op de arbeidsmarkt, zowel aan de aanbod- als vraagkant, zorgen voor een grote uitdaging voor bedrijven die gevestigd zijn in de haven van Rotterdam. Het Havenbedrijf Rotterdam zet zich in om de arbeidsmarkt voor hun klanten zo passend mogelijk te maken. Dit doen zij enerzijds omdat zij een aantrekkelijke vestigingslocatie voor hun klanten willen zijn en anderzijds omdat het Havenbedrijf Rotterdam als missie heeft om naast economische waarde ook maatschappelijke waarde te creëren door samen met klanten en stakeholders duurzame groei te realiseren in een haven van wereldklasse. Investeren in arbeidsmarktbeleid moet zorgen voor een betere aansluiting van de vraag en het aanbod op de arbeidsmarkt. Tevens zorgt investeren in onderwijs voor beter geschoolde werknemers die een hogere arbeidsproductiviteit leveren. Een niet goed aansluitende arbeidsmarkt mag geen belemmering vormen voor de duurzame groei en de potentie die de

haven van Rotterdam heeft. Vandaar dat het Havenbedrijf Rotterdam wil investeren om van de arbeidsmarkt een succesfactor voor de haven van Rotterdam te maken.

1.2.1 Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie is te achterhalen op welke factoren van het arbeidsmarktbeleid de haven van Rotterdam onderscheidend is als vestigingslocatie en op welke factoren er verbeteringen mogelijk zijn.

1.2.2 Onderzoeksvraag en deelvragen

De onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Op welke wijze kan de haven van Rotterdam haar arbeidsmarktbeleid veranderen om zich als vestigingslocatie te versterken?

Naast de onderzoeksvraag zijn er een aantal deelvragen opgesteld. De deelvragen dragen bij aan het beantwoorden van de onderzoeksvraag:

- 1. Welke arbeidsmarkt gerelateerde factoren spelen een rol bij de keuze voor een vestigingslocatie van een bedrijf volgens de literatuur?*
- 2. Met welke regio's kan de Rotterdamse haven worden vergeleken om inzicht in sterke en zwakke punten van de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid te krijgen?*
- 3. Op welke punten verschillen de haven van Rotterdam, de haven van Antwerpen, Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo van elkaar wat betreft arbeidsmarktbeleid?*
- 4. Welke maatregelen op het gebied van arbeidsmarktbeleid zijn mogelijk om de positie van de Rotterdamse Haven als vestigingslocatie te versterken?*

1.3 Relevantie

Wetenschappelijke relevantie

In de bestaande literatuur wordt veel gepubliceerd over locatiefactoren. In algemene zin is er al veel over dit onderwerp geschreven. Dit onderzoek richt zich specifiek op de locatiefactor arbeidsmarkt en niet op alle locatiefactoren. Door middel van een onderzoek in meerdere regio's wordt verklaard welke criteria onder de locatiefactor arbeidsmarkt vallen en hoe belangrijk die voor een vestigingsplaats zijn. Voor dit onderzoek zijn op basis van de modellen die ontworpen zijn door TNO en Buck Consultants International zes arbeidsmarktcriteria die onder de factor arbeidsmarkt vallen opgesteld. Naar aanleiding van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat deze zes beleidscriteria rondom de arbeidsmarkt voldoende samenvat. Dit model zou voor andere onderzoeken omtrent de arbeidsmarkt als vestigingsfactor ook bruikbaar en wetenschappelijk relevant kunnen zijn.

Maatschappelijke relevantie

De Haven van Rotterdam is van groot belang voor de regionale en de Nederlandse economie. Dit is onder meer af te meten aan de bijdrage aan het bruto binnenlands product en de omvang van de werkgelegenheid. De Haven van Rotterdam is verantwoordelijk voor 3% van het bruto binnenlands product en zorgt voor directe werkgelegenheid van bijna 100.000 personen en daarnaast nog voor meer dan 80.000 mensen aan indirecte werkgelegenheid. In totaal zorgt de haven van Rotterdam ervoor dat meer dan 180.000 personen werk hebben (Ministerie van Infrastructuur en Milieu, 2015). Arbeidsrust in de haven en voldoende aanbod aan goed opgeleid personeel zijn een van de vereisten om ervoor te zorgen dat bedrijven zich in de haven blijven vestigen en dat de haven kan concurreren met andere havens. Een sterke, concurrerende haven is dus niet alleen van belang voor Rotterdam, maar ook voor de Nederlandse economie.

Daarnaast blijft de vraag naar technici groot. Tot een aantal jaar geleden daalde het aantal jongeren dat voor een technische studie koos. Als gevolg is toen het Techniekpact gesloten, dat zich inzet om meer jongeren te interesseren in een technische opleiding en welke ervoor moet zorgen dat meer technisch opgeleiden kiezen voor een baan binnen de techniek. De laatste jaren groeit het aantal jongeren dat op de havo en het vwo zit dat kiest voor een natuurprofiel en er zijn steeds meer leerlingen in de theoretische leerweg die kiezen voor natuur- en scheikunde. In het vervolgonderwijs is te zien dat het aandeel techniekleerlingen op het mbo ongeveer gelijk blijft en het studentenaantal op het hbo en wo groeit. De arbeidsmarktperspectieven van technisch en logistiek opgeleiden blijven goed (UWV, 2015). Jongeren stimuleren voor technische en logistieke opleidingen creëert een voordeel vanuit veel verschillende perspectieven. Bedrijven kunnen gemakkelijker aan personeel komen en jongeren hebben meer kansen op de arbeidsmarkt. Het doel van dit onderzoek is een bijdrage leveren aan de maatschappelijke meerwaarde die het havenbedrijf Rotterdam kan creëren door in te zetten op arbeid en onderwijs.

1.4 Opbouw van dit rapport

In dit eerste hoofdstuk stond de introductie van het onderwerp van dit onderzoek centraal. Het volgende hoofdstuk bespreekt de wetenschappelijke literatuur die reeds bestaat en in dit onderzoek gebruikt wordt voor het beantwoorden van de centrale onderzoeksvraag. Het derde hoofdstuk van dit onderzoek is de methodologische verantwoording, waarbij er aandacht wordt besteed aan de methoden en de technieken die gebruikt worden om dit onderzoek te kunnen uitvoeren. Daarnaast wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek. In hoofdstuk 4, worden de vier verschillende regio's kort ingeleid en toegelicht. In hoofdstuk 5 worden de uitkomsten uit de interviews weergegeven door middel van een klassemment. In dit klassemment wordt een vergelijking gemaakt tussen de vier verschillende regio's, waarna dit beschreven en gekoppeld wordt aan de literatuur. Uiteindelijk zullen in hoofdstuk 6 de deelvragen en de centrale onderzoeksvraag worden beantwoord. Tevens worden in dit hoofdstuk praktische aanbevelingen aan de haven van Rotterdam gedaan. Tot besluit is in dit hoofdstuk ook

ruimte voor de discussie, waarbij wordt gereflecteerd op het onderzoek en er worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk staan de theoretische inzichten die het fundament vormen voor de beantwoording van de onderzoeksvraag centraal. Het eerste deel van dit hoofdstuk geeft de verschillende locatietheorieën die in de literatuur beschreven worden weer. Het tweede deel van dit theoretisch hoofdstuk behandelt de locatiefactoren die gelden op de arbeidsmarkt. De bevindingen uit het theoretisch kader worden vervolgens weergegeven in een conceptueel model.

2.1 Vestigingslocatie

De vestigingslocatie voor bedrijven is een belangrijke beslissing en wordt in overweging genomen aan de hand van verschillende factoren. Het kiezen van een locatie is een langdurig proces waarbij verschillende locatiefactoren met elkaar worden afgewogen.

2.1.1 Locatietheorieën

De vestigingslocatiekeuze van bedrijven wordt behandeld in de wetenschappelijke literatuur over locatietheorieën. In deze literatuur wordt vaak een onderscheid gemaakt tussen drie theoretische hoofdstromingen – te weten de neoklassieke, behaviourale en institutionele locatietheorie (Mariotti & Pen, 2001) (Brouwer, Mariotti, & Ommeren, 2004). Later is daar ook de evolutionaire theorie bij gekomen (Boschma, Frenken, & Lambooy, 2002). In dit hoofdstuk worden deze verschillende locatietheorieën uiteengezet.

Neoklassieke theorie

De neoklassieke theorie richt zich op kostenminimalisatie en winstmaximalisatie, waarbij de vestigingsplaatsfactoren worden beschouwd vanuit een economisch perspectief (Pellenbarg, Wissen, & Dijk, 2002). De ideale locatie wordt bepaald aan de hand van de locatiefactoren die financiële gevolgen hebben voor een bedrijf, zoals transportkosten, arbeidskosten en marktomvang (Brouwer, Mariotti, & Ommeren, 2004). Deze theorie gaat ervan uit dat bedrijven rationeel handelen en op economisch gebied over volledige informatie beschikken. Bedrijven zullen zich dan vestigen op de optimale locatie omdat er wordt verondersteld dat bedrijven aan de hand van de economische factoren te allen tijde rationeel zullen handelen (Mariotti & Pen, 2001).

Doordat de neoklassieke theorie uitgaat van volledige rationaliteit, laat deze theorie voornamelijk zien hoe locatiebeslissingen genomen zouden moeten worden. Deze theorie laat dus niet zien hoe de beslissingen in werkelijkheid worden genomen. Kritiek van wetenschappers op de neoklassieke theorie is dan ook dat het weinig empirische of verklarende waarde heeft (Smith D. , 1971). Ondanks dat er kritiek is op deze theorie, leefde deze theorie in het begin van de jaren negentig weer op. Economen betitelden deze stroming als '*the new economic geography*' (Fujita, Krugman, & Venables, 1999). *The new economic geography* gaat ervan uit dat de huidige locatie niet meer de meest optimale locatie hoeft te zijn. Dit komt doordat er dynamiek plaatsvindt in de opbrengsten en kosten

die op een bepaalde locatie kunnen veranderen. Een bedrijf zal dus zijn vestigingslocatie kunnen veranderen als blijkt dat een andere locatie wel winstgevend of winstgevender is (Brouwer, Mariotti, & Ommeren, 2004).

Behaviorale theorie

De behaviorale theorie is ontstaan naar aanleiding van de kritiek die wetenschappers leverden op de neoklassieke theorie. Deze theorie gaat ervan uit dat mensen locatiebeslissingen nemen die bevredigend zijn, en niet wezenlijk de meest optimale (Hazeu, 2000). Het uitgangspunt van deze theorie is dat bedrijven beslissingen maken op basis van een beperkte rationaliteit. Bedrijven zullen proberen om een zo goed mogelijke afweging te maken, maar in de praktijk blijkt dit niet het geval. De afweging van een locatie wordt door een bedrijf namelijk niet gebaseerd op alle denkbare locatiefactoren en bedrijfskenmerken, maar slechts op een aantal locatiefactoren en kenmerken onderzoeken (Pred, 1967).

Naast dat bedrijven bij het kiezen van een locatie afgaan op harde (in getal uit te drukken) locatiefactoren, gaat de behaviorale theorie er ook van uit dat er rekening wordt gehouden met de zachte locatiefactoren, zoals woonomgeving, bereikbaarheid en *quality of life*. Zachte locatiefactoren spelen een belangrijke rol voor het potentieel personeel. Daarnaast zijn er nog andere factoren die invloed hebben op de locatiekeuze, zoals een gemeente die meewerkend is en bereid is om zo snel mogelijk een bouwvergunning te verlenen aan een bedrijf, of externe bureaus die adviseren over mogelijke locaties (Cohen, 2000).

Institutionele theorie

De institutionele theorie heeft aandacht voor de dynamische processen tussen een bedrijf en de omgeving in tegenstelling tot de neoklassieke en de behaviourale locatietheorie. Marktveranderingen worden voortdurend in de gaten gehouden en er is altijd sprake van interactie tussen bedrijven en hun omgeving. Bedrijven moeten onderhandelen met consumenten, concurrenten, leveranciers, overheden, vakbonden en andere instituties over prijzen, salarissen, infrastructuur, subsidies, belastingen en andere sleutelfactoren in het productieproces (Pellenbarg, Wissen, & Dijk, 2002). De locatiebeslissing van bedrijven komt volgens de institutionele theorie door deze onderhandelingen tot stand. In deze theorie is er dus veel aandacht voor de relaties tussen de verschillende actoren (Atzema, Lambooy, Rietbergen, & Wever, 2002), waardoor de nabijheid van leveranciers, klanten, onderwijs, overheidsinstellingen en samenwerkingspartners worden gezien als relevante locatiefactoren. De nadruk bij de institutionele theorie ligt op de externe omgeving, maar ook de bedrijfsinterne factoren spelen een rol bij deze theorie. Bedrijfsinterne en -externe factoren kunnen niet los van elkaar worden gezien, omdat organisaties gezien worden als formele structuren die gevormd worden door bepaalde normen, waarden en tradities uit de samenleving (Hayter, 1997).

De evolutionaire locatietheorie

In tegenstelling tot de andere drie locatietheorieën, bestaat de evolutionaire locatietheorie nog niet zo lang en heeft pas bekendheid gekregen rond de eeuwwisseling. Deze theorie is vooral een aanvulling op de voorafgaande locatietheorieën en is het meest verwant aan de institutionele theorie (Hazeu, 2000).

In tegenstelling tot de institutionele theorie, gaat de evolutionaire locatietheorie ervan uit dat er sprake is van aanpassing en verandering van bedrijf en omgeving. Dit krachten spel wordt bepaald door de internationalisering van markten en nieuwe technologische ontwikkelingen (Atzema, Lambooy, Rietbergen, & Wever, 2002). Internationalisering en technologie komen voort uit de economie: bedrijven introduceren nieuwe producten en gaan op buitenlandse markten investeren. Het is in deze dynamische en open wereld alleen mogelijk om bestaansrecht te behouden als er bepaalde routines zoals investeringsstrategie, marketing, research en development, personeelsbeleid en productie zijn. Door aanpassing en verandering van bedrijven of de omgeving kan het soms nodig zijn om deze routines te veranderen (Boschma, Frenken, & Lambooy, 2002).

Om verandering te kunnen realiseren is interactie en samenwerking met andere actoren, zoals bedrijven, kennisinstellingen, consumenten en overheidsinstellingen, een belangrijke vereiste. Interactie met verschillende actoren verloopt het gemakkelijkst als deze in de nabijheid zijn gevestigd. Daarnaast heeft deze theorie ook aandacht voor historisch gegroeide relaties, waar sociale relaties met familie, vrienden en andere bekenden een deel van uitmaken. Deze theorie zegt dus dat locatiebeslissingen beïnvloedt kunnen worden door de relaties van een bedrijf met de actoren die in een bepaalde regio zijn gevestigd (Yeung, 2000).

De evolutionaire locatietheorie richt zich vooral op de evolutie van nieuwe sectoren in de regio en richt zich minder op het proces van locatiebeslissingen van de gevestigde sectoren en bedrijven. Volgens deze locatietheorie moeten bedrijven wennen aan de omgeving en aan de gebruikelijke formele en informele instituties. Relaties met actoren in de omgeving kunnen op basis van ervaring en vertrouwen ontwikkeld worden tot duurzame netwerkrelaties. Dit vertrouwen maakt de communicatie makkelijker en maakt kennisuitwisseling en intensieve samenwerking mogelijk. Hierdoor zullen bedrijven eerder geneigd zijn om in een regio gevestigd te blijven (Boschma, Frenken, & Lambooy, 2002).

2.1.2 Locatiefactoren

In voorgaande paragraaf is ingegaan op de vier theoretische hoofdstromingen uit de wetenschappelijke literatuur over locatietheorieën. De locatietheorieën richten zich op het geven van een verklaring voor vestigingsbeslissingen van bedrijven. De neoklassieke locatietheorie richt zich op harde locatiefactoren zoals kostenminimalisatie, de behaïourale locatietheorie richt zich juist op de zachte factoren zoals bedrijfsimago en arbeidsmarkt,

factoren die gezien worden als bedrijfsinterne factoren. De institutionele en evolutionaire locatietheorie gaan er beide van uit dat bedrijven een locatiebeslissing maken aan de hand van bedrijfsexterne factoren. Onderstaande tabel laat de mogelijke locatiefactoren zien waar bedrijven hun vestigingslocatie op baseren.

Locatietheorie	Type locatiefactor	Voorbeelden van locatiefactoren
Neoklassiek	Harde factoren gericht op kostenminimalisatie	Kostenfactoren: <ul style="list-style-type: none"> - Grond- en bouwkosten - Huurkosten - Loonkosten - Exploitatiekosten - Sociale rust Infrastructuur en fysieke resources: <ul style="list-style-type: none"> - Aanvoer kritieke grondstoffen
Behaviouraal	Zachte factoren, voornamelijk bedrijfsinterne factoren	Bedrijfsimago: <ul style="list-style-type: none"> - Representativiteit locatie - Zichtbaarheid t.o.v. concurrenten Arbeidsmarkt: <ul style="list-style-type: none"> - <i>Quality of life</i>
Institutioneel	Bedrijfsexterne factoren: clusterfactoren & beleidsfactoren	Arbeidsmarkt: <ul style="list-style-type: none"> - Beschikbaarheid personeel - Opleidingsniveau personeel
Evolutionair	Bedrijfsexterne factoren: clusterfactoren & historisch gegroeide factoren	Kostenfactoren: <ul style="list-style-type: none"> - Exploitatiekosten - subsidies Juridische en economische aspecten: <ul style="list-style-type: none"> - Belastingklimaat - Wet- en regelgeving Relatie tot de markt en <i>supply chain</i> : <ul style="list-style-type: none"> - Nabijheid van toeleveranciers en consumenten Synergie met netwerkpartners <ul style="list-style-type: none"> - Kennisuitwisseling

Tabel 1: Locatietheorie en locatiefactoren die de vestigingsplaats van bedrijven beïnvloeden
Bron: bewerking van Brouwer et al, 2004 en TNO, 2001

2.1.3 Criteria voor locatiebeslissingen

In de eerste twee paragrafen zijn de locatietheorieën en de daarbij passende locatiefactoren aan bod gekomen. In deze paragraaf wordt verder ingezoomd op welke verschillende locatiefactoren er zijn en vervolgens welke criteria er onder deze locatiefactoren vallen. In dit onderzoek wordt alleen gekeken naar de locatiefactor *Arbeidsmarkt*, vandaar dat de tweede figuur ook alleen deze criteria weergeeft.

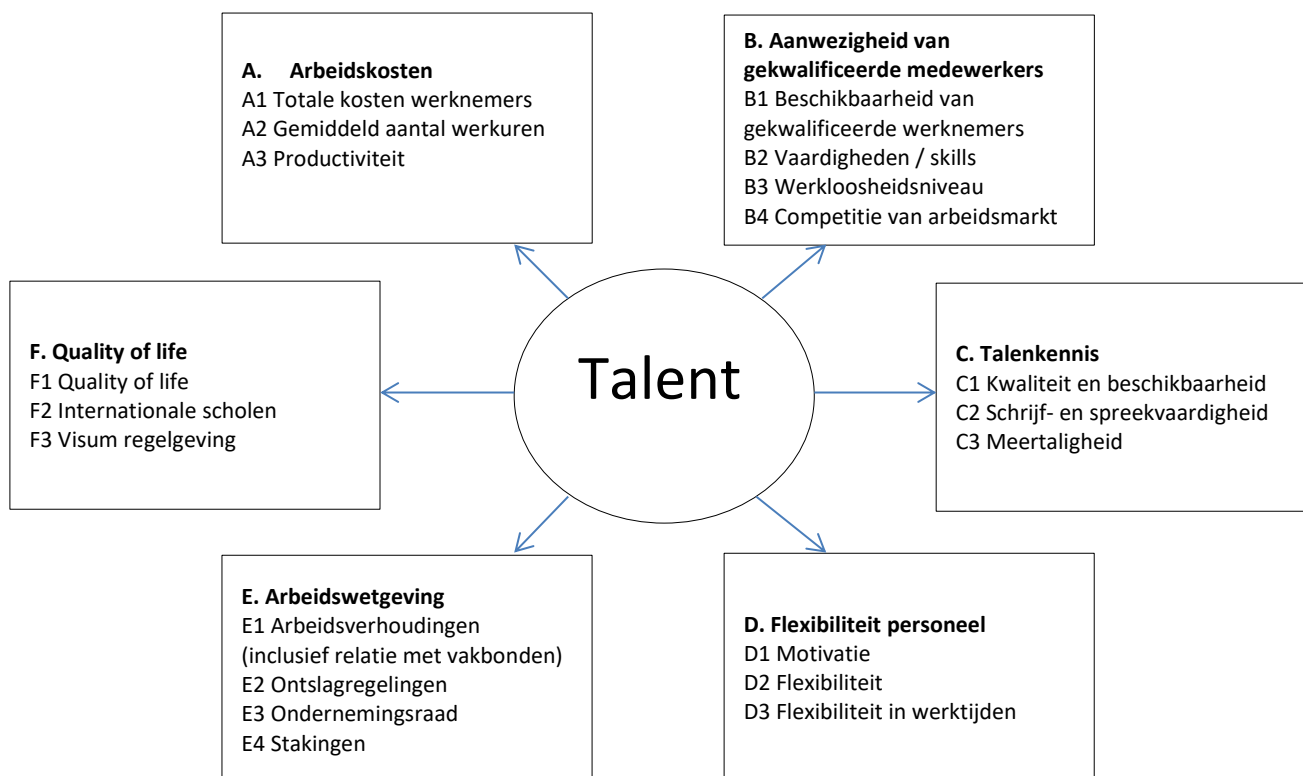
Gebaseerd op de literatuur heeft TNO (2001) zeven locatiefactoren onderverdeeld in sub criteria die van belang zijn bij het kiezen van een locatie. Een van die hoofdgroepen is de arbeidsmarkt. TNO verdeelt de arbeidsmarkt in vijf verschillende sub criteria.

Bedrijfsimago	Geografische ligging	Infrastructuur en fysieke resources	Synergie met netwerkpartners	Juridische en economische aspecten	Arbeidsmarkt	Kosten factoren
-locatie representativiteit -zichtbaarheid t.o.v. concurrenten	-plaats distributie netwerk -spreiding leveranciers -klantenspreiding -nabijheid grote klanten -nabijheid concurrenten	-beschikbaarheid modaliteiten -communicatie -beschikbaarheid parkeerplaatsen -aanvoer kritieke grondstoffen -uitbreiding mogelijkheid	-outsourcing -kennisuitwisseling -onderhoud -transporteurs -co-makers -concullega clustering -economische clustering	-economische stabiliteit -belastingklimaat -land is lid EU -land is lid EMU -taal/cultuur -wet- en regelgeving -milieueisen	-beschikbaarheid personeel -opleidingsniveau personeel -arbeidsklimaat -Quality of life -impliciete en expliciete knowledge	-grond en bouwkosten -huurkosten -subsidies -loonkosten -exploitatie kosten

Tabel 2: Criteria voor locatiebeslissingen

Bron: TNO, 2001

Naast de indeling van TNO, is er ook een indeling gemaakt door Buck Consultant International (2017). In onderstaand figuur zijn niet, zoals bij TNO, alle locatiefactoren beschreven, maar komt enkel de locatiefactor *talent* (arbeidsmarkt) aanbod. De locatiefactor talent verdeelt BCI op in zes criteria welke vervolgens ook weer zijn uitgesplitst.



Figuur 1: Belangrijkste talent locatiefactoren

Bron: Buck Consultant International, 2017.

2.2 Arbeidsmarktcriteria

Aan de hand van de indelingen die door TNO en Buck Consultant International zijn gemaakt, zijn voor dit onderzoek de volgende zes arbeidsmarktcriteria opgesteld.

Het eerste criterium is *institutionele samenwerking*. Dit criterium valt bij het model van TNO niet onder arbeidsmarkt, maar wordt behandeld als een zelfstandige factor, namelijk *synergie met netwerkpartners*. In het model van Buck Consultant International komt institutionele samenwerking niet naar voren, maar omdat arbeidsmarktbeleid de verantwoordelijkheid is van meerdere partijen, zoals de overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven, is er voor gekozen om het in dit onderzoek wel mee te nemen als arbeidsmarkt criterium. Ook in de sociaalwetenschappelijke literatuur is er toenemende aandacht voor institutionele samenwerking, netwerktheorie en publiek-*private* samenwerking voor het totstandkoming en uitvoeren van beleid (Klijn & Twist, 2007). Het tweede criterium is *aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers*. Dit onderwerp vat een aantal criteria samen uit de modellen van TNO en Buck Consultant Internationaal, namelijk de beschikbaarheid personeel en het opleidingsniveau personeel uit de indeling van TNO en aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers en talenkennis uit de indeling van Buck Consultant International. Het derde criterium waar in dit onderzoek van uit wordt gegaan is *arbeidsklimaat*. Dit criterium vat arbeidsklimaat van TNO en een deel van arbeidswetgeving uit het model van Buck Consultant International, namelijk staking, samen. Arbeidsverhoudingen worden meegenomen in het onderwerp institutionele samenwerking. Het vierde criterium is *flexibiliteit* personeel en wordt overgenomen uit het model van Buck Consultant International. Het vijfde criterium *quality of life* komt in beide modellen voor en wordt ook in dit onderzoek overgenomen. Het laatste onderwerp, *strategische arbeidsmarktplanning*, gaat over de kennis die een regio heeft over de huidige en toekomstige tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt. Voor een bedrijf dat zich in een bepaalde regio wil vestigen, is deze kennis nuttig om te hebben, zodat er voordat er een keuze wordt gemaakt duidelijk is wat de trends op de arbeidsmarkt zijn. Dit onderwerp komt voort uit de criterium van TNO waar zij het impliciete en expliciete *knowledge* noemen.

In onderstaande paragrafen wordt uitgewerkt wat er in de literatuur verstaan wordt onder deze zes criteria en welk invloed deze arbeidsmarktonderwerpen hebben op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio.

2.2.1 Institutionele samenwerking

Wat verstaat de literatuur onder institutionele samenwerking?

In deze paragraaf wordt de literatuur over institutionele samenwerking verkend. Institutionele samenwerking is een vorm van organiseren waarbij personen en/of afdelingen van verschillende zelfstandige organisaties afspraken met elkaar maken en op deze wijze hun werkzaamheden op elkaar afstemmen (Cook, 1977). Bij deze vorm van samenwerking blijft de autonomie van de verschillende zelfstandige organisaties bestaan, maar is er sprake

van integratie door de intensieve transacties tussen de verschillende instituties in het samenwerkingsverband (Kaats & Opheij, 2012).

Samenwerking tussen zelfstandige organisaties heeft het karakter van een netwerk. In een netwerk is er sprake van een duurzaam flexibele afhankelijke relatie. Netwerken worden als ideale samenwerkingsvormen gezien als er sprake is van een grote mate van vertrouwen, er behoefte is aan flexibiliteit en er sprake is van kennisintensiteit. Het vertrouwen in het netwerk vormt een sterkere verbinding dan formele afspraken of directe economische belangen (Delden, 2009). Tevens wordt een netwerk gekenmerkt door zijn complexe besluitvorming waarbij geen van de betrokken organisaties het echt voor het zeggen heeft en waarin elke organisatie wel zijn eigen autonomie behoudt. Doordat de organisaties onafhankelijk van elkaar blijven functioneren, maar er wel sprake is van een gezamenlijke doelstellingen en werkprocessen, moet er continue worden gezocht naar een balans tussen samenwerking en autonomie. Iedere samenwerking kent dus zijn eigen dynamiek. (Kaats & Opheij, 2012).

Institutionele samenwerking begint met een gedeeld probleem dat men wil oplossen. De verschillende organisaties beseffen dat ze elkaar nodig hebben voor het oplossen van het gedeelde probleem. Institutionele samenwerking is niet eenvoudig: het kost energie en het vergt bijdrage van de samenwerkende organisaties. Samenwerking tussen verschillende organisaties ontstaat als ze over elkaars bronnen kunnen beschikken en die ook met elkaar uitwisselen. De hulpbronnen die uitgewisseld worden kunnen sterk variëren (Pfeffer & Salancik, 1978).

Organisaties kunnen vier verschillende hulpbronnen uitwisselen: financiële, fysieke, organisatorische en menselijke hulpbronnen (Smith & Wohlstetter, 2006). Financiële middelen zijn bijvoorbeeld het inzetten van publieke middelen, subsidies of investeringsbijdrage van bedrijven. Voorbeelden van fysieke hulpbronnen zijn inzet van apparatuur, locatie, en de leeromgeving. Organisatorische hulpbronnen zijn bijvoorbeeld het verlenen van toegang tot netwerken of de inbreng van een reputatie. De laatste hulpbron is de inzet van *human resources*, zoals de uitwisseling van werknemers en inzet van expertise (Smith & Wohlstetter, 2006).

Welke invloed heeft institutionele samenwerking op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

Tot ongeveer 1985 werd het denken over de vestigingslocatie gedomineerd door de neoklassieke kostenbenadering: bedrijven vestigen zich waar de kosten voor transport, arbeid en marktontsluiting het laagst zijn (Torre & Wallet, 2014). Sociale en institutionele factoren werden is deze benadering genegeerd. Na 1985 kwam er steeds meer aandacht voor sociale structuren zoals identiteit van een regio, niveau van onderling vertrouwen en de daarop voortkomende intensieve samenwerkingsvormen die ontstonden (Belussi &

Sammarra, 2010). De aandacht werd hier niet voor niks op gevestigd, maar kwam doordat bleek dat intensieve samenwerking voor economische groei zorgt (Davis & North, 1980). Hierdoor werd institutionele samenwerking voor bedrijven ook een vestigingsfactor, welke vooral in de institutionele en evolutionaire locatietheorie aan de orde.

2.2.2 Aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers

Wat verstaat de literatuur onder Human Capital?

In de wetenschappelijke literatuur wordt niet gesproken over de aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers, maar over *Human Capital* (Becker, 1964). Van oudsher was er nauwelijks aandacht voor menselijk kapitaal en werden kapitaal en investeringen voornamelijk in verband gebracht met materiaal zoals machines en gebouwen. Vanaf de jaren zestig kwam er steeds meer aandacht voor het menselijk kapitaal in organisaties en ontstond ook de *Human Capital Theory* die ervan uitgaat dat er een verband bestaat tussen het investeren in opleiding en de productiviteit van medewerkers (Becker, 1964). Het menselijk kapitaal wordt bepaald door het kennis- en opleidingsniveau, de competenties en de sociale en persoonlijke vaardigheden (Becker, 1964). Investeren in het menselijk kapitaal kan plaatsvinden in het onderwijs (meestal voor betreding van de arbeidsmarkt) of in opleidingen (vaak na betreding van de arbeidsmarkt) (Kuijpers, 2003). Naarmate medewerkers meer kennis en vaardigheden opdoen, zullen zij hier ook een hogere beloning voor vragen (Becker, 1964).

Het model van *Human Capital Theory* onderscheidt die relaties (Torraco, 1998).

- Investeren in onderwijs en opleiding leidt tot ontwikkeling van kennis en vaardigheden van medewerkers.
- Door een verruiming van kennis en vaardigheden neemt de productiviteit van een medewerker toe.
- Verhoogde productiviteit leidt tot toename van het inkomen en winst voor de organisatie.

Welke invloed heeft de aanwezigheid van human capital op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

Human Capital is een kritische succesfactor voor de economische groei (Acemonglu & Autor, 2012). Hierdoor kunnen bedrijven met behulp van menselijk kapitaal een voordeel behalen ten opzichte van concurrenten. De aanwezigheid van voldoende gekwalificeerde medewerkers leidt daarnaast ook tot lagere kosten voor bedrijven. Bedrijven die zich vestigen of gevestigd zijn in regio's waar een hoog opleidingsniveau gangbaar is, zullen zelf minder moeten investeren in onderwijs en opleiding van hun werknemers. Volgens de neoklassieke locatietheorie is het minimaliseren van kosten de belangrijkste vestigingsplaatsfactor voor bedrijven, waardoor menselijk kapitaal kan bijdragen aan de vestigingskeuze van bedrijven (Pellenbarg, Wissen, & Dijk, 2002).

2.2.3 Arbeidsklimaat

Wat verstaat de literatuur onder arbeidsklimaat?

In de literatuur wordt onder arbeidsklimaat de mate waarin er sprake is van sociale rust of juist van sociale onrust in een land of regio verstaan (Reijs, et al., 2001). Als er sprake is van sociale onrust in een land of regio, dan betekent dat dat er sprake is van een arbeidsconflict. Een staking is de meest zichtbare vorm van een arbeidsconflict en ontstaat meestal als er verschillende meningen zijn over arbeidsvoorwaarden, vaak ontstaan na een mislukt overleg tussen werkgever en vakbond (Akkerman, Born, Jansen, Lehr, & Sluiter, 2014). De arbeidsrust kan meestal bewaakt worden door de collectieve arbeidsovereenkomst welke worden gesloten tijdens sociaal overleg tussen werkgevers en werknemers die vertegenwoordigd worden door een vakbond. Nederland wordt vaak als modelland gezien voor haar sociale overleg door de Nederlandse overlegstructuur die gekarakteriseerd wordt als het *poldermodel* (Humblot & Vanthournout, 2007). Dit poldermodel verhoogt ook het arbeidsklimaat in Nederland: door de grote betrokkenheid van alle sociale partners in het overleg wordt er minder gestaakt in Nederland vergeleken met andere Europese landen waar de stakingsbereidheid veel hoger ligt (Jacobs, 2005). Het arbeidsklimaat in Nederland is wel aan het veranderen, onder andere door meer flexibiliteit op de arbeidsmarkt. Een lange tijd vielen bijna alle werkenden onder een cao, zij waren werkenden in loondienst. De laatste jaren hebben grote groepen werkenden zoals ZZP'ers en flexwerkers de arbeidsmarkt betreden en zij vallen niet meer onder de invloedssfeer van een cao (Nagelkerke, Plessen, & Wilthagen, 2008).

Door de komst van flexibiliteit op de arbeidsmarkt, moet er opnieuw gezocht worden naar een evenwichtig arbeidsmarktklimaat (Wilthagen, 2002). Aan de ene kant is er een sterke vraag naar verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt, werkgelegenheid en de organisatie van het werk, maar op hetzelfde moment is er een sterk verlangen naar sociale rust en het verschaffen van zekerheid voor werknemers – in het bijzonder kwetsbare groepen – en voor het behoud van de sociale cohesie in de samenleving. Binnen de Europese werkgelegenheidsstrategie wordt er gezocht naar een evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid (*security*), in de wetenschap wordt dit aangeduid met de term '*flexicurity*'. (Wilthagen T. , 2002).

Welke invloed heeft het arbeidsklimaat op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

Sociale onrust is ingrijpend voor werkgevers, werknemers en vakbonden. Als er door werknemers gestaakt wordt in een bedrijf, kost dat veel geld voor een werkgever. Vanuit de neoklassieke locatietheorie, waarbij bedrijven vooral gericht zijn op kostenminimalisatie en winstmaximalisatie, wordt de vestigingskeuze van een bedrijf gekozen op basis van de factor die gunstige financiële gevolgen heeft voor een bedrijf (Pellenbarg, Wissen, & Dijk, 2002) (Brouwer, Mariotti, & Ommeren, 2004). Ook de flexibiliteit en zekerheid van arbeidscontracten hebben invloed op de vestigingskeuzes van bedrijven, want het juiste evenwicht tussen flexibiliteit en zekerheid moet zorgen voor een beter concurrentievermogen voor het bedrijfsleven, voor werkproductiviteit en voor het

aanpassingsvermogen van het bedrijfsleven en de werknemers op economische veranderingen (Wilthagen & Velzen, 2004). Dit komt weer overeen met de evolutionaire en institutionele locatietheorie.

2.2.4 Flexibiliteit personeel

Wat verstaat de literatuur onder flexibel personeel?

Bedrijven hebben steeds meer behoefte aan flexibiliteit. Een bedrijf moet een steeds groter aanpassingsvermogen hebben om voorbereid te zijn op de toekomst (Volberda H. , 2004). Flexibele organisatieprincipes en het realiseren van hoogwaardige arbeidsvormen zijn nodig om het concurrentievermogen en de productiviteit van een organisatie te verhogen. (Volberda H. , Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011). Een innovatief bedrijf die voordelen wil behalen ten opzichte van zijn concurrenten moet flexibel personeel hebben dat snel mee wil en kan veranderen. Vaak zijn deze bedrijven vertegenwoordigd door kenniswerkers en niet door traditionele productiewerkers. Zij zetten niet simpelweg grondstoffen om in producten, maar verwerken gegevens tot informatie, zij beschikken over unieke vaardigheden en vakmanschap om nieuwe producten of diensten te creëren. Vanwege hun kostbare kennis zijn ze betrokken bij meerdere activiteiten. Om werknemers gemotiveerd en flexibel te houden, moet een bedrijf ze van meer taken, autoriteit en verantwoordelijkheid voorzien. Dit ligt in lijn met het steeds hoger wordende opleidingsniveau van de medewerkers van een organisatie. Het succes van een organisatie is afhankelijk van de mate van inzet van het talent van medewerkers. De medewerkers moeten niet worden uitgeput, maar juist worden uitgedaagd en ze moeten energie krijgen van hun werk. Om dit te bereiken is het belangrijk dat de arbeidsverhoudingen er op zijn gericht dat werknemers hun talenten kunnen en willen inzetten (Vaas, 2001). Dit vraagt om aandacht voor de ontwikkelingsmogelijkheden en de gezondheid van werknemers, voor andere interne arbeidsverhoudingen, voor goede werkplekken en uitdagende functies en voor het beschikbaar stellen van de benodigde hulpmiddelen. Het gevolg hiervan is dat traditionele structuren zullen verdwijnen, deels door toegenomen flexibiliteit en deels door de veranderde behoeften van de steeds slimmer wordende werknemers (Volberda H. , 2004).

Flexibeler en slimmer personeel biedt de mogelijkheid om te kunnen gaan met veranderde arbeidsverhoudingen. Het vereist aanpassingen van de organisatie of industrie in de manier van werken, maar ook van het personeel zelf. Het succesvol tot stand brengen van slimmer werken wordt bepaald door de aanwezigheid van vertrouwen, kennisbewustzijn van medewerkers en de mate waarin men in staat is om kennis te activeren. Door vertrouwen krijgen werknemers meer inzicht in elkaars problemen en standpunten. Tevens verhoogt vertrouwen, samen met open en eerlijke communicatie, de betrokkenheid van de werknemers waardoor veranderingen sneller opgenomen en omgezet worden in gedragsverandering. Het voordeel van vertrouwen is dat de transactiekosten van een organisatie dalen. Naast onderling vertrouwen is kennisbewust zijn, het bewustzijn dat werknemers hebben over waar en bij wie bepaalde kennis en expertise in een organisatie te vinden is, van groot belang voor slimmer werken. Het bespaart tijdrovende handelingen en

duis kosten voor een organisatie. Kennisbewuste werknemers kunnen beter omgaan met problemen en lossen ze sneller en beter op. De interne kennis van een organisatie wordt meer geactiveerd, waardoor de variëteit aan innovatie kan toenemen (Volberda H. , Jansen, Tempelaar, & Heij, 2011).

Naast de behoefte aan flexibel personeel dat snel mee kan bewegen met interne en externe veranderingen, zie je ook dat de arbeidsmarkt aan het flexibiliseren is. Het flexibiliseren van de arbeidsmarkt kan onderverdeeld worden in drie verschillende typen. De eerste is functionele flexibiliteit (interne flexibiliteit). Dit houdt in dat de werkgever de mogelijkheid creëert om werknemers breed in te zetten binnen een bedrijf. De tweede is numerieke flexibiliteit (externe flexibiliteit). Numerieke flexibiliteit betekent dat een werkgever de mogelijkheid heeft om het aantal werknemers op korte termijn te verhogen of te verlagen. De derde en tevens de laatste is financiële flexibiliteit. De werkgever heeft de mogelijkheid gecreëerd om de loon- en arbeidskosten afhankelijk te maken aan de marktdynamiek (Atkinson, 1984). De *flexicurity* literatuur brengt bovenstaande typen van flexibiliteit in verband met vier vormen van zekerheid: baanzekerheid, werkzekerheid, inkomenszekerheid en combinatiezekerheid (Wilthagen & Tros, 2004).

Volgens Wilthagen & Tross (2004), is *flexicurity* bedoeld als verzoening van de roep om verdere flexibilisering van de arbeidsmarkt, voortkomend uit concurrentieoverwegingen en de vraag naar werknemer bescherming. Anders gezegd, flexizekerheid kan worden omschreven als een vorm van toenadering en synchronisatie van het sociale en economische beleid en als een stelsel van collectieve en wederzijdse risicobeheersing voor werkgevers en werknemers (Wilthagen & Bekker, 2004). Flexizekerheid is gericht op het scheppen van een win-winsituatie voor zowel de werkgever als de werknemers en is gebaseerd op een consensus tussen deze twee groepen. Tevens is flexizekerheid bedoeld om boven de eendimensionale benadering van de arbeidsmarktpolitiek en –analyse uit te stijgen en om de traditionele tegenstellingen tussen zekerheid en flexibiliteit op te heffen en deze twee begrippen met elkaar te verzoenen. Er kan zelfs worden gesteld dat tussen deze twee begrippen versterkende effecten kunnen ontstaan (Wilthagen & Tros, 2004). Daarnaast stelt de flexizekerheidsbenadering dat flexizekerheidsbeleid en –resultaten tot stand gebracht kunnen worden door verschillende combinaties van flexibiliteit en zekerheid. Arbeidsmarktbeleid dat als doel heeft flexizekerheid te stimuleren betreft de volgende componenten: flexibele en zekere contractuele afspraken, een doelmatig en actief arbeidsmarktbeleid, permanente educatie, sociaal dialoog en moderne sociale voorzieningen die bijdragen tot een grotere mobiliteit op de arbeidsmarkt (Bekker & Wilthagen, 2008).

Welke invloed heeft het flexibel personeel op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

Bedrijven hebben behoefte aan flexibiliteit om een aantal redenen. De eerste reden is dat er volumefluctuaties voorkomen in de markt, bijvoorbeeld door seizoen afhankelijkheid of door conjuncturele ontwikkelingen. De andere reden is de onzekerheid die de huidige tijd met

zich meebrengt. De wereld, de markt en de verwachtingen van klanten veranderden steeds sneller door bijvoorbeeld digitalisering. Dit zorgt ervoor dat bedrijven snel mee moeten veranderen (Leede, Roudswaard, Dhondt, & Vaas, 2007). Bedrijven die snel mee kunnen veranderen, zullen concurrentievoordeel behalen ten opzichte van andere bedrijven. Personeel dat in staat is om flexibel te zijn en snel mee te kunnen veranderen met de omgeving, kan voor een bedrijf dus een reden zijn om voor een bepaalde locatie te kiezen.

2.2.5 Quality of life

Wat verstaat de literatuur onder quality of life?

Quality of life (levenskwaliteit) is een breed begrip dat het algemene welzijn van individuen en samenlevingen beschrijft. Individuele *quality of life* kan beschreven worden als het geluk of de tevredenheid van een individu met zijn of haar leven, gekenmerkt door gezondheid, leefomgeving, rechtvaardigheid, werk, familie, etc. (Kamp, Leidelmeijer, Marsman, & Hollander, 2003). *Quality of life* van een samenleving kan worden omschreven als de tevredenheid van inwoners met de omgeving en voorzieningen die in de omgeving te vinden zijn. Voorbeelden van voorzieningen die de *quality of life* van een regio bepalen zijn bijvoorbeeld de toegankelijkheid, een geschikte woningmarkt, beschikbaarheid van kwalitatief (internationaal) onderwijs, goede infrastructuur, aanwezigheid van parken en recreatiemogelijkheden, cultuurvoorzieningen en een schone leefomgeving met weinig vervuiling. Op nationaal niveau zijn vermindering van immigratiebureaucratie, een flexibele woningmarkt en een toegankelijke gezondheidszorg van belang (Van der Hoeven, 2008).

Welke invloed heeft de quality of life op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

In een krappe arbeidsmarkt zoeken bedrijven in toenemende mate naar locaties die een aantrekkelijke leefomgeving te bieden hebben voor hun werknemers en gezinnen. Het gaat hierbij zowel om internationale als lokale werknemers. Voor werknemers is namelijk een aantrekkelijk leefklimaat een belangrijke voorwaarde voor de locatie van bedrijven. Factoren die de *quality of life* van een regio bepalen zijn niet van directe invloed op de bedrijfsvoering, maar wel op de aantrekkelijkheid van een regio voor werknemers en klanten. Als werknemers zich voor hun werk ergens anders moeten vestigen, is de kwaliteit van de leefomgeving een van de redenen die doorslaggevend kan zijn om zich ook daadwerkelijk in een regio te vestigen en de baan te accepteren (BCI, 2008). Vooral (internationale) specialisten en hoogopgeleiden met een hoog bestedingsniveau stellen hoge eisen aan hun woonomgeving (Buck & Volleman, 2007). *Quality of life* als vestigingsfactor komt aan de orde bij de behaviorale locatietheorie.

2.2.6 Strategische arbeidsmarktplanning

Wat verstaat de literatuur onder strategische arbeidsmarktplanning?

Strategische personeelsplanning is het bestuderen van de in-, door-, en uitstroom van personeel, waardoor voortdurend over het meest optimale personeelsbestand wordt beschikt. Dit is nodig voor het behalen van de strategische doelen van een organisatie. In de wetenschappelijke literatuur kent het begrip strategische personeelsplanning veel verschillende definities. Hier wordt uitgegaan van twee definities. De eerste definitie luidt: "Personeelsplanning is het voorbereiden, vormgeven en implementeren van strategisch beleid rondom de in-, door- en uitstroom van personeel" (Evers & Verhoeven, 1999). Deze definitie beschrijft het proces dat plaatsvindt bij strategische personeelsplanning. Een andere definitie uit de literatuur beschrijft het uiteindelijke doel van strategische personeelsplanning, namelijk "Het bewerkstelligen dat de juiste personen op de juiste momenten aanwezig zijn op de juiste plaats in de organisatie, teneinde de geplande activiteiten en projecten te kunnen uitvoeren" (Draper & Merchant, 1978). Bij strategische personeelsplanning zijn beide onderdelen van belang. Het gaat niet enkel om het proces van strategisch beleid, maar ook hoe de personeelsplanning uiteindelijk in werking gaat.

Bij strategische personeelsplanning draait het om het realiseren van een optimale personeelspopulatie, zowel voor een bedrijf als voor een regio. Het gaat dus om veel meer dan om de juiste personen op het juiste moment op de juiste plek in een organisatie. Een optimale personeelsplanning houdt ook in dat er voldoende personeel aanwezig is, die over de juiste kennis, vaardigheden en competenties tegen de juiste kosten beschikken.

Strategische personeelsplanning heeft vier belangrijke functies. Dit zijn:

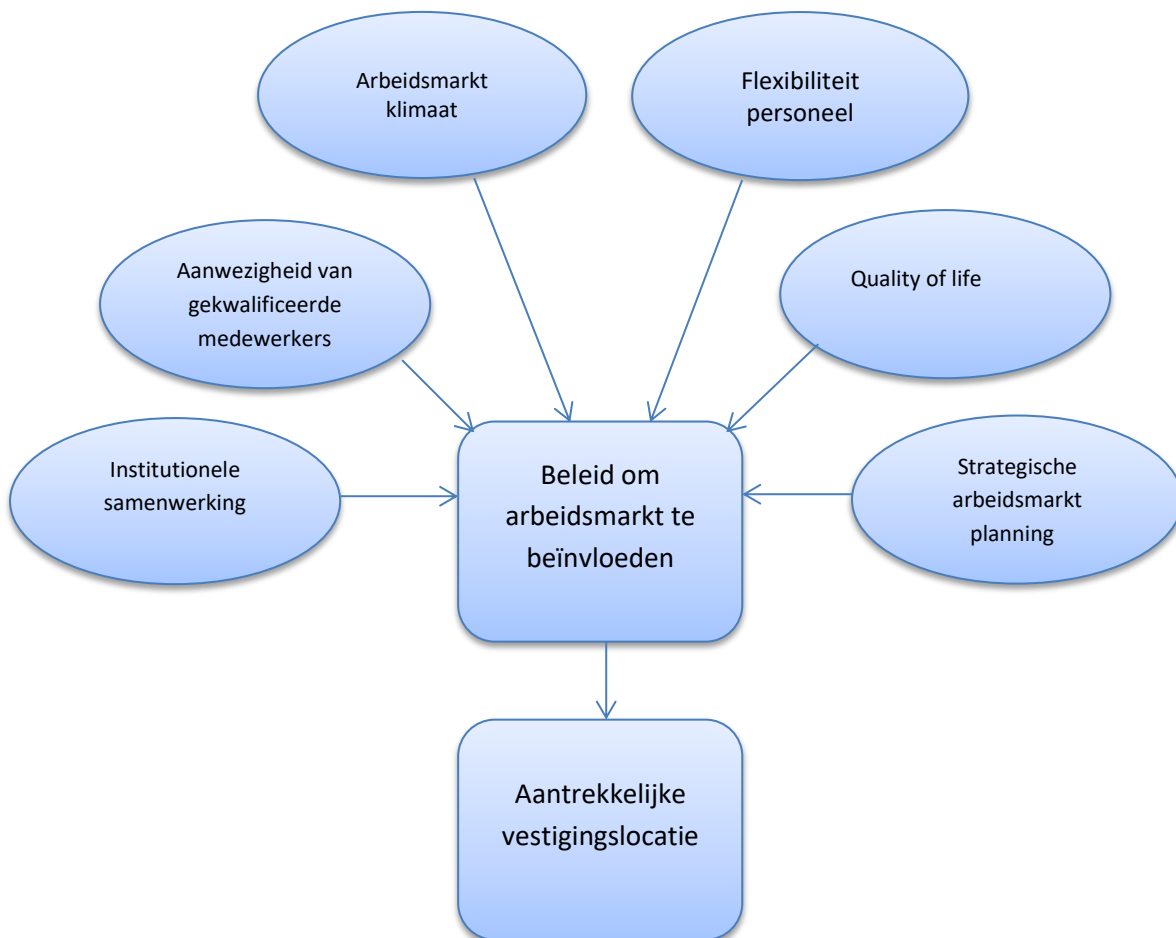
- *De diagnosefunctie.* Hierbij gaat het om het verkrijgen van informatie over de huidige personeelsbezetting en de jaarlijkse stromen van de in-, door-, en uitstroom van personeel. Het doel hiervan is het in kaart brengen van de jaarlijkse dynamiek en de mogelijke oorzaken hiervan.
- *De monitoringsfunctie.* Deze functie betreft het analyseren van de eventuele veranderingen die plaats gaan vinden in de personeelsbehoefte enerzijds en het personeelsaanbod anderzijds.
- *De simulatiefunctie.* Dit is het bepalen van de potentiële acties die gemaakt kunnen worden om het verschil in arbeidsvraag en -aanbod in de toekomst te verminderen of te voorkomen. Hierbij wordt een simulatie gemaakt van de verschillende acties en hun voor- en nadelen, om op basis daarvan te kunnen bepalen hoe geschikt een maatregel is.
- *De veranderingsfunctie.* Hierbij gaat het om het vertalen van de uitkomsten van de simulatiefunctie naar daadwerkelijke maatregelen en beleid die ook uitgevoerd gaan worden (Kluytmans, 2004).

Welke invloed heeft strategische arbeidsmarktplanning op de vestigingskeuze van bedrijven in een regio?

Als een bedrijf zich wil vestigen in een bepaalde regio, zullen zij kennis willen hebben over de arbeidsmarkt. Hiervoor zijn drie redenen:

- Aan de hand van de gegevens over de arbeidsmarkt kunnen zij hun organisatiedoelstellingen verbinden met de kenmerken van de werknemers.
- Aan de hand van de inzichten en kennis over de tekorten en de overschotten op de arbeidsmarkt kunnen zij hun recruitment aanpassen.
- Aan de hand van kennis en inzicht over de personeelsbehoefte en personeelsbeschikbaarheid kunnen zij hun arbeidsvoorwaarden aanpassen (Evers & Verhoeven, 1999).

2.3 Conceptueel model



Het conceptueel model geeft grafisch de verwachting weer van de invloed dat arbeidsmarkt heeft op de aantrekkelijkheid van een vestigingslocatie voor bedrijven. De relaties zijn gebaseerd op de verwachtingen die voorafgaand in de theorie van dit hoofdstuk behandeld zijn. Om een regio als vestigingslocatie zo sterk mogelijk te maken op het gebied van arbeidsmarkt kan er in een regio beleid opgesteld worden om de arbeidsmarkt te beïnvloeden. In dit onderzoek wordt er vanuit gegaan dat de arbeidsmarkt beïnvloedt kan worden op de zes punten die in het model weergegeven staan.

Het conceptueel model dient als referentiekader voor dit onderzoek en biedt houvast voor het onderzoek. De topiclijst voor de interviews, de interviewvragen, het codeerschema en de analyse zijn opgesteld aan de hand van dit conceptueel model.

3. Methodologische verantwoording

Na het literatuuronderzoek wordt er in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de methodologie die in dit onderzoek wordt gebruikt.

3.1 Onderzoeksdesign

Er is sprake van een vergelijkend onderzoek waarbij de overeenkomsten en verschillen van het arbeidsmarktbeleid in de haven Rotterdam, de haven van Antwerpen, Brainport Eindhoven en Greenport Venlo bestudeerd worden. De uitkomsten van dit onderzoek geven een advies aan het Havenbedrijf Rotterdam over welke maatregelen op het gebied van arbeidsmarktbeleid mogelijk zijn om de positie van de Rotterdamse haven als vestigingslocatie te versterken.

Er is om verschillende redenen gekozen om de haven Antwerpen, Brainport Eindhoven en Greenport Venlo te vergelijken met de haven van Rotterdam. Er is voor de haven van Antwerpen is gekozen, omdat deze haven veel overeenkomsten toont met de haven van Rotterdam. De twee grootste havens van Europa liggen slechts 100 kilometer van elkaar en delen voor een groot deel hetzelfde achterland. Daarnaast zijn dezelfde sectoren in deze havens te vinden. De belangrijkste sectoren in beide havens zijn containers en *liquid* bulk (ruwe olie, benzine, etc.). Daarnaast is in Rotterdam droge bulk (kolen, ijzererts, granen, etc.) ook een grote sector. *Roll-on-roll-off* zoals auto's en overig stukgoed speelt in beide havens geen grote rol. Naast op- en overslag, hebben beide havens ook een groot aantal chemische bedrijven. In beide havens komen dagelijks honderden zeeschepen, binnenvaarschepen, vrachtwagens en treinen samen om goederen snel en efficiënt te vervoeren naar hun eindbestemming. Naast de haven- en industriesector, speelt ook de logistieke sector een grote rol in deze regio's. Door de vergelijkbare bedrijvigheid in deze twee havens is de vraag naar het soort personeel ook vergelijkbaar.

	Droge bulk (x1000 ton)	Liquid bulk (x1000 ton)	Containers (x1000 ton)	Roll-on- roll-off (x1000 ton)	General Cargo (x1000 ton)	Totaal (x1000 ton)
Haven van Rotterdam	82.301 17,8 %	223.519 48,4 %	127.064 27,6 %	22.412 4,9 %	5.881 1,3 %	461.177 100 %
Haven van Antwerpen	12.642 5,9 %	69.245 32,3 %	117.910 55,1 %	4.569 2,1 %	9.804 4,6%	214.171 100%

Voor Brainport regio Eindhoven is gekozen omdat zij net zoals de haven van Rotterdam een van de belangrijkste pijlers zijn van de Nederlandse economie. Tegelijkertijd heeft deze regio moeite met het aantrekken van voldoende kwalitatief goed geschoold personeel en erkennen ze dat de arbeidsmarkt het knelpunt van de Brabantse economie is. In 2011 hebben werkgevers, onderwijs en overheid uit de Brainport regio Eindhoven al verregaande afspraken gemaakt over de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in de Brainport regio tot 2020. Dit houdt in dat er nieuwe wegen zijn ingeslagen om ervoor te zorgen dat de bedrijven in de

regio op het juiste moment over de juiste talenten kunnen beschikken. Het gevoel van urgentie is hierbij groot in de regio. Brainport Development laat ook steeds blijken dat zij veel investeren in arbeidsmarkt en hebben zelf een samenwerkingsverband opgericht om technologisch talent te werven. Juist omdat het gevoel van urgentie in deze regio groot is en er veel wordt geïnvesteerd *people* is dit een regio waar Rotterdam veel van zou kunnen leren op het gebied van arbeidsmarktbeleid.

Greenport Venlo is de logistieke *hotspot* van Nederland en is economisch sterk in ontwikkeling. Er wordt circa 400 hectare nieuw bedrijventerrein aangelegd en naar verwachting gaat de groei van Greenport Venlo de komende jaren ongeveer 10.000 extra banen opleveren. De verwachte groei in de vraag naar arbeid is een uitdaging voor de regio, alle vacatures zullen immers moeten worden vervuld. Voor de haven van Rotterdam is het interessant om te zien hoe deze regio omgaat met de groei in de vraag naar arbeid.

Daarnaast is Venlo ook interessant voor het havenbedrijf Rotterdam omdat het Havenbedrijf Rotterdam en SMART Logistic Centre Venlo samen met Trade Port Noord, Industriebank LIOF, Fresh Park Venlo, de gemeenten Venlo en Venray en de provincie Limburg samen zijn gaan werken om internationale logistieke bedrijven naar de regio Venlo-Venray te halen. Voor het Havenbedrijf Rotterdam is dit interessant omdat zij willen groeien in de overslag van containers, maar er is weinig plaats voor grote *warehouses*. De regio Venlo-Venray is gebaat bij de komst van nieuwe *warehouses* omdat dit werkgelegenheid oplevert (Ondernemend Venlo, 2016).

3.2 Dataverzameling

Dit onderzoek is van kwalitatieve aard. Als onderzoeksmethode is het interview gebruikt, waarbij in dit onderzoek interviews zijn afgenomen met 21 verschillende experts, zoals ambtenaren van gemeenten en de provincie, beleidsadviseurs van werkgeversorganisaties, en vakbondsleiders en consultants. Om voorafgaand aan de interviews informatie te verkrijgen over de vier verschillende regio's, om te achterhalen wat de manier van inzetten op het arbeidsmarktbeleid is en om goed voorbereid interviews te kunnen afnemen, heeft er deskresearch plaatsgevonden. Dit gebeurde voornamelijk door websites van provincies, gemeenten, havenbedrijven, werkgeverorganisaties en vakbonden te verkennen en door het lezen van jaarverslagen, gebiedsvisies of meerjarenplannen. Door het bestuderen van deze websites en documenten is veel informatie gevonden over de doelstelling en missie van de gebieden en hoe zij inzetten op de arbeidsmarkt. Ook de contactgegevens van de verschillende experts die te vinden waren op de websites zijn gebruikt en deze experts zijn benaderd om vervolgensinterviews in te plannen.

3.2.1 Interviews

Voor dit onderzoek zijn 18 diepte-interviews gehouden met in totaal 21 respondenten. Drie van deze interviews werden in tweetallen gevoerd. Dat waren de interviews met werkgeversfederatie voor de internationale handel, het vervoer en de logistiek en LOGOS inform in Antwerpen, het interview met de respondenten van Greenport Venlo

Ontwikkelbedrijf en het interview met de respondenten van Buck Consultant International. De reden voor het gezamenlijk laten plaatsvinden van deze interviews is dat de respondenten collega's hebben gevraagd om aan te sluiten bij het interview.

De respondenten zijn werkzaam bij de gemeenten, provincies, havenbedrijven, vakbonden, brancheverenigingen of werkgeversfederaties. Daarnaast zijn er interviews gehouden met drie consultants. De meeste respondenten hadden arbeidsmarktbeleid en/of onderwijs in hun portefeuille. In eerste instantie is geprobeerd om in elke regio evenveel interviews af te nemen, uiteindelijk is gebleken dat de ene respondent meer of vollediger antwoorden op de vragen kon geven dan de ander. Toen is er gekozen om door te gaan met interviewen in elk regio tot alle vragen beantwoord waren en de verkregen informatie verzadigd was. Onderstaande tabel laat een overzicht zien van de spreiding van de respondenten over de verschillende regio's, de datum waarop de interviews plaats hebben gevonden en de duur van de interviews.

	Organisatie	Regio	Datum	Duur
1.	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	Rotterdam	08-06-2017	00:38:35
2.	Havenbedrijf Rotterdam N.V.	Rotterdam	20-06-2017	00:41:23
3.	Deltalings	Rotterdam	31-05-2017	00:42:50
4.	Gemeente Rotterdam / werkgever Servicepunt Rijnmond	Rotterdam	23-05-2017	00:49:32
5.	FNV Havens	Rotterdam	16-06-2017	01:03:52
6.	CNV Vakmensen	Rotterdam	14-06-2017	01:02:08
7.	Havenbedrijf Antwerpen	Antwerpen	02-06-2017	00:53:41
8.	Sociaal-Economische Raad Vlaanderen	Antwerpen	01-06-2017	00:43:33
9.	Vlaamse Havencommissie	Antwerpen	01-06-2017	00:29:27
10.	Alfaport – VOKA	Antwerpen	03-07-2017	00:41:56
11.	Werkgeversfederatie voor de internationale handel, het verover en de logistiek	Antwerpen	29-06-2017	00:49:22
12.	LOGOS inform	Antwerpen	29-06-2017	00:49:22
13.	Greenport Venlo Ontwikkelbedrijf	Venlo	23-06-2017	00:34:30
14.	Greenport Venlo Ontwikkelbedrijf	Venlo	23-06-2017	00:34:30
15.	Gemeente Venlo	Venlo	03-07-2017	00:56:34
16.	Brainport Development N.V.	Eindhoven	06-06-2017	00:42:21
17.	Gemeente Eindhoven	Eindhoven	13-06-2017	00:50:55
18.	Provincie Noord-Brabant	Eindhoven	21-06-2017	00:41:35
19.	Birch Consultants	Overig / Eindhoven	23-05-2017	00:50:39
20.	Buck Consultants International	Overig	07-06-2017	00:42:21
21.	Buck Consultants International	Overig	07-06-2017	00:42:21

Tabel 3: Overzicht interviews

Gebaseerd op het theoretisch kader en het conceptueel is er een topiclijst opgesteld (bijlage 1). In de topiclijst wordt weergegeven welke onderwerpen er in het interview behandeld zijn. Aan de hand van deze topiclijst is vervolgens een gestandaardiseerd interviewformat opgesteld (bijlage 2). Aan de hand hiervan heeft een semi-gestructureerd interview plaatsgevonden waarin de respondenten hun ervaringen en kennis over hun het arbeidsmarktbeleid in hun eigen regio konden delen. Voorafgaand aan het interview zijn de

vragen op papier zijn gezet (Thiel, 2007). Op deze manier heeft de interviewer invloed op het verloop van het interview, doordat deze de volgorde van de vragen terloops kan aanpassen en kan doorvragen om diepere inzichten te verkrijgen (Robson & McCartan, 2011).

Voorafgaand aan het interview is aan de respondent uitgelegd waar het onderzoek over gaat en is gevraagd of het interview opgenomen mag worden. Door een opname te maken is het voor de interviewer makkelijker om zich volledig te focussen op het gesprek en zo gericht door te kunnen vragen. Achteraf kon het interview worden teruggeluisterd om vervolgens te transcriberen en te coderen. Daarnaast heeft een opname het voor de interviewer mogelijk gemaakt het interview meerdere keren af te spelen, om zo naast het verhaal ook de intonatie van de informant terug te luisteren (McDowell, 1998)

3.3 Data-analyse

Om de interviews te kunnen analyseren zijn ze na afname teruggeluisterd en getranscribeerd. Het transcriberen is nauwkeurig gedaan, al is sommige onnodige informatie buiten beschouwing gelaten. Vervolgens zijn de interviews gecodeerd met behulp van het kwalitatieve data-analyseprogramma Atlas.ti. Voorafgaand aan het coderen zijn er zes categorieën opgesteld aan de hand van het conceptueel model. Deze zijn: institutionele samenwerking, aanwezigheid gekwalificeerde medewerkers, arbeidsmarktklimaat, flexibiliteit medewerkers, *quality of life* en strategische arbeidsmarktplaning. Er is gekozen voor deze zes categorieën, omdat dit terugkerende thema's in alle interviews zijn. Dit wordt ook wel thematisch coderen genoemd (Bryman, 2012). Na afloop van het coderen van de interviews aan de hand van deze thema's, zijn alle interviews nogmaals doorgelopen maar dan aan de hand van open *coding*. Bij open coderen is het mogelijk om tussentijds codes toe te voegen, codes aan te passen en codes te verwijderen, afhankelijk van de volledigheid van het initiële codeerschema (Berg, 2009). De interviews zijn dus twee keer gecodeerd, dit wordt ook wel *back-and-forth coding* genoemd. Door meerdere malen naar een interview te kijken is er geprobeerd om zoveel mogelijk gegevens en patronen uit de interviews te halen (Berg, 2009). Deze manier van coderen heeft ook geleid tot datareductie, aangezien sommige informatie uit de interviews niet relevant bleek te zijn voor het beantwoorden van de onderzoeksvragen. Die informatie is dan ook niet gecodeerd en niet gebruikt in dit onderzoek. De gecodeerde interviews zijn later aan de hand van *quotion* manager overzichtelijk gemaakt en vormen de basis voor het hoofdstuk met de resultaten. De gebruikte categorieën en codes zijn weergegeven in een tabel in bijlage 2.

3.4 Kwaliteit van het onderzoek.

De kwaliteit van het onderzoek kan bepaald worden aan de hand van de betrouwbaarheid en de validiteit, oftewel geldigheid van het onderzoek. In de volgende paragrafen worden beide begrippen kort toegelicht over wat ze inhouden. Vervolgens wordt er besproken hoe de betrouwbaarheid en de validiteit in dit onderzoek worden gewaarborgd.

3.4.1 Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek wordt bepaald door de nauwkeurigheid en consistentie waarmee de variabelen in het onderzoek worden gemeten (Thiel, 2007). Hoe meer sprake er is van nauwkeurigheid en consistentie, hoe betrouwbaarder het onderzoek is. Bij betrouwbaarheid kan er onderscheid gemaakt worden tussen interne en externe betrouwbaarheid. Interne betrouwbaarheid kan omschreven worden als de controleerbaarheid van een onderzoek. Dit houdt in dat bij herharling van het onderzoek onder dezelfde omstandigheden de uitkomsten gelijk moeten zijn (Baarde & Goede, 2006). Om de interne betrouwbaarheid van dit onderzoek te kunnen waarborgen is er voorafgaand aan de interviews een topiclijst en interviewopzet opgesteld. Hierdoor zijn tijdens alle interviews dezelfde onderwerpen ter sprake gekomen. Daarnaast zijn er van alle interviews geluidsopnames gemaakt en zijn de interviews vervolgens aan de hand van deze geluidsopnames getranscribeerd. De transcripten zorgen ervoor dat het de interviews controleerbaar zijn. Voor het analyseren van de transcripten zijn codes gebruikt, deze codes staan in bijlage 3, waardoor deze controleerbaar zijn. Bij het weergeven van de analyse zijn ook verschillende citaten gebruikt, die ook weer controleerbaar zijn (Thiel, 2007). Externe betrouwbaarheid kan omschreven worden als de repliceerbaarheid van een onderzoek als geheel. De externe betrouwbaarheid is gewaarborgd door het aantal interviews. Om een volledig beeld te krijgen van de verschillende regio's zijn er in totaal 21 respondenten geïnterviewd. Door in elke regio meerdere respondenten te interviewen is voorkomen dat er een te eenzijdig beeld van een regio ontstaat. Tevens zijn er consultants die juist kennis van meerdere regio's hebben geïnterviewd en daardoor duidelijk de verschillen in de regio's kunnen aangeven. De interviews met de vakbonden hebben ervoor gezorgd dat ook met een andere bril naar de arbeidsmarkt gekeken kon worden. Door de topiclijst, het interviewopzet en het codeerschema toe te voegen in de bijlage van dit onderzoek is er sprake van een hoge mate van transparantie, waardoor andere onderzoekers aan de hand van deze componenten het onderzoek kunnen repliceren.

3.4.2 Validiteit

De validiteit kan ook onderscheiden worden in interne en externe validiteit (Thiel, 2007). Bij interne validiteit gaat het erom dat de verkregen onderzoeksresultaten ook de werkelijkheid beschrijven en of in het onderzoek ook daadwerkelijk gemeten is wat er gemeten zou moeten worden. De interne validiteit van dit onderzoek is verhoogd door constant uit te gaan van dezelfde onderwerpen die in het theoretisch kader en het conceptueel model zijn vastgesteld. Vervolgens zijn deze onderwerpen als basis voor de topiclijst en het interviewopzet gebruikt en uiteindelijk ook voor het coderen en analyseren van de interviews. Bij externe validiteit gaat het over de mate van generaliseerbaarheid van de onderzoeksresultaten. Uit dit onderzoek is gebleken dat elke regio unieke kenmerken heeft en daardoor ook zijn eigen keuzes maakt rondom arbeidsmarktbeleid. Men kan zich dus afvragen of de conclusies uit dit onderzoek kunnen gelden voor andere regio's. Het is gebleken dat regio's van elkaar kunnen leren als ze het maar in de juiste context plaatsen.

Het gaat dus om een *best fit* in plaats van om een *best practice* en daarom blijft het waarborgen van de externe validiteit in dit onderzoek lastig.

4. Terreinverkenning van die vier verschillende regio's.

Om de derde deelvraag te kunnen beantwoorden zal dit hoofdstuk een beschrijvende functie hebben omtrent de vier verschillende regio's die in dit onderzoek worden onderzocht. De achtergrond van de haven van Rotterdam, de haven van Antwerpen, Brainport regio Eindhoven en Greenport Venlo zullen worden beschreven en verder zal er worden ingegaan op de werkgelegenheid, arbeidsmarkt en onderwijs in deze regio.

4.1 Haven- en industriecomplex Rotterdam

De Rotterdamse haven is een van de belangrijkste kruispunten van de goederenstroom ter wereld en met een totale overslag van 461 miljoen ton goederen in 2016 ook de grootste haven van Europa. De leidende positie van de Rotterdamse haven is te danken aan de uitstekende bereikbaarheid via zee en de goede achterlandverbindingen. De waterdiepte van maximaal 24 meter maakt de haven van Rotterdam de enige haven in Noordwest-Europa die onbeperkte toegang kan verlenen aan de meest diepstekende schepen. In de haven zijn naast zeevaart en binnenvaart ook spoor, weg en pijpleidingen aanwezig (Port of Rotterdam, 2017).

Op de terminals vindt de op- en overslag van containers, stukgoed en natte en droge bulk plaats. Tevens beschikt de haven van Rotterdam over meer dan 45 chemiebedrijven en vijf olieraffinaderijen en is hiermee 's werelds grootste olie- en chemiecentra. De fossiele industrie is sterk aanwezig in de haven, maar de ambitie is er om koploper te worden op het gebied van energietransitie (Port of Rotterdam, 2017).

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

De thema's werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt zijn zowel van economische als van maatschappelijke waarde voor de haven van Rotterdam. Het aanbod van voldoende kwalitatief goed geschoolde werknemers is een vestigingsvoorwaarde voor bedrijven in de haven en draagt daarom bij aan de economische waarde van de haven. Werk en welvaart dragen anderzijds bij aan het creëren van maatschappelijke waarde (Port of Rotterdam, 2017).

Ontwikkelingen zoals de energietransitie, digitalisering en robotisering hebben invloed op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die de werkgevers aan hun werknemers stellen zoals opleidingsniveau, flexibiliteit, duurzame inzetbaarheid en *skills*. Gezamenlijk spannen het Havenbedrijf Rotterdam, gemeente Rotterdam, Deltalinqs, onderwijsinstellingen, werkgevers en vakbonden zich in om de vraag en aanbod van personeel op elkaar af te stemmen en arbeidsrust in de haven van Rotterdam te creëren.

4.2 Haven- en industriecomplex Antwerpen

De haven van Antwerpen is de grootste zeehaven van België en de tweede haven in Europa. De haven van Antwerpen speelt dan ook een belangrijke rol de internationale handel. Via de Westerschelde is de haven verbonden met de Noordzee. Doordat de haven diep in het binnenland ligt, worden de afstanden voor spoor- en wegvervoer korter. Vooral voor het vervoer van containers heeft dit zijn voordeel. De haven heeft naast containerterminals ook

veel industrie zoals petrochemie, aardolieraffinaderijen en nucleaire elektriciteitsproductie (Havenbedrijf Antwerpen, 2017).

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

De haven van Antwerpen is een van belangrijkste werkgevers van Vlaanderen. Er is een directe werkgelegenheid van 61.000 banen binnen het havengebied, en daarnaast zijn er nog 82.000 indirecte banen, wat de haven van Antwerpen in totaal goed maakt voor 143.000 banen (NationaleBank van België, 2016)

De haven en de logistieke sector in Antwerpen kampen al jaren met een tekort aan geschikte werknemers, vooral maritieme en logistieke functies. Te weinig jongeren kiezen voor een studierichting in de logistieke sector en voor werkzoekenden is deze sector niet meteen bereikbaar. Door globalisering en technologische ontwikkelingen worden deze functies ook steeds complexer, waardoor het aantrekken van personeel de komende jaren waarschijnlijk niet makkelijker wordt. Ook de toenemende vergrijzing in deze sectoren zorgt voor een grote vraag naar nieuwe werknemers (Havenbedrijf Antwerpen, 2016).

Het aantrekken en behouden van geschikt personeel is een uitdaging rondom de haven van Antwerpen. Het samenwerkingsverband Talentenstroom tussen het Havenbedrijf Antwerpen, de stad Antwerpen, de VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding), Logos, Alfaport en de provincie Antwerpen heeft als doel het imago van de haven en logistieke sector te verbeteren, het creëren van voldoende aanbod in opleidingen en het vergroten van de instroom naar deze sector (Havenbedrijf Antwerpen, 2016).

4.3 Brainport Regio Eindhoven

Brainport Regio Eindhoven is een samenwerking tussen de 21 regiogemeenten in Zuidoost-Brabant die samenwerken op het gebied van economie, ruimte en mobiliteit. Deze regio kenmerkt zich door de innovatieve toptechnologie. In deze regio gaan hightech en design samen met de maakindustrie en ondernemerschap.

Brainport Development N.V. is de economische ontwikkelmaatschappij van de Brainport regio Eindhoven en de 21 omliggende gemeenten. Brainport Development richt zich op een vijf verschillende *pilots* om de regio te blijven versterken. Die *pilots* zijn: *people, business, technology, basics, international*.

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

Brainport Development en zijn partners werken samen om (inter)nationale studenten, vakmensen en kennismerken met specifieke die in de regio schaars zijn aan te trekken en te behouden. Dit blijft nodig om de bedrijven in Brainport te voorzien van voldoende geschoold personeel. Brainport Development staan voor een aantal uitdagingen, omdat zij merken dat het huidige Nederlandse onderwijs niet de vaardigheden biedt die nodig zijn om op de toekomstige arbeidsmarkt te kunnen functioneren. Daarnaast laat Nederland steken liggen

op het gebied van scholing van ouderen. Ondanks dat de Brainport Monitor 2016 weergeeft dat er steeds meer techniescholieren komen en ook het aantal techniekstudenten stijgt, blijft de vraag naar technisch personeel in de regio groot. Om de aanwas van technisch personeel te vergroten heeft de regio drie focuslijnen opgezet. De eerste is *technologie is noodzakelijk voor iedereen*. Dit zijn voornamelijk activiteiten gericht op kinderen en jongeren kennis te laten maken met techniek en onderwijsinstellingen te koppelen aan het bedrijfsleven (Brainport Development N.V., 2017). De tweede focuslijn is *kiezen-leren-werken is een continu proces*. In deze focuslijn ligt de aandacht op duurzame inzetbaarheid van de medewerkers zodat medewerkers in de regio behouden kunnen worden en ze eventueel hier scholing voor aan te bieden (Brainport Development N.V., 2017). De derde focuslijn is *blijvende schaarste en mismatch op de arbeidsmarkt*. Deze leerlijn heeft activiteiten die gericht zijn om gezamenlijk aantrekken, delen en behouden van (inter)nationaal tech- en IT-talenten (Brainport Development N.V., 2017).

4.4 Greenport Venlo

De bedrijvigheid in Greenport Venlo bestaat voornamelijk uit grootschalige logistiek, maakindustrie, handel en *agribusiness*. Daarnaast is Greenport Venlo een van de grootste tuinbouwgebieden van Europa. Het achterland van Greenport Venlo bestaat uit tientallen miljoen consumenten in zowel Nederland als Duitsland (Greenport Venlo, 2017).

Greenport Venlo is een gebied dat economisch sterk in ontwikkeling is als regio. In 2012 vond de Floriade (wereldtuinbouwexpo) plaats, na afloop van dit evenement is het Floriadeterrein het domein geworden van Brightlands Campus Greenport Venlo dat zich wil profileren als het innovatiecentrum op het gebied van voeding en gezondheid. Naast de Brightland Campus Greenport Venlo zijn er verschillende bedrijventerreinen waar vooral grote logistieke spelers zitten (Greenport Venlo, 2017).

Werkgelegenheid, onderwijs en arbeidsmarkt

In Noord-Limburg worden er tekorten verwacht in de hogere technische beroepen, de hogere transportberoepen en de middelbaar technische beroepen. Het aanbod van de werknemers sluit op dit moment niet altijd goed aan op de behoeften van werkgevers (Provincie Limburg, 2016).

De provincie Limburg ziet dat een goede samenwerking, afstemming en aansluiting tussen het bedrijfsleven en het onderwijs meer dan ooit van belang is voor het aantrekken van nieuwe bedrijvigheid en de groei van werkgelegenheid in de regio. Vandaar dat de provincie Limburg en de gemeente Venlo zich gezamenlijk inzetten voor een goede aansluiting van het onderwijs en de behoeften van het bedrijfsleven in de regio. Samen met het regionale bedrijfsleven wordt ervoor gezorgd dat er een kwalitatief goede instroom is (Provincie Limburg, 2016).

5. Analyse

In dit hoofdstuk wordt uitgebreid ingegaan op de zes arbeidsmarkt gerelateerde factoren die regio's in kunnen zetten bij arbeidsmarktbeleid. Er wordt hierbij gekeken in welke mate de verschillende factoren aanwezig zijn in een regio en wat de overeenkomsten en de verschillen van de regio's zijn wat betreft arbeidsmarktbeleid. Uit de interviews is gebleken dat beleid niet altijd aanwezig is, omdat daar simpelweg geen noodzaak voor is. In de tabellen wordt overzichtelijk gemaakt hoe de regio's op de verschillende arbeidsmarktfactoren scoren en of er noodzaak is voor beleid. De waardes die in de tabellen zijn toegekend, zijn gebaseerd op de gecodeerde interviews, waarin de respondenten zelf hebben aangegeven wat er in hun regio gebeurt op die factoren en of ze zelf het ervaren als voldoende. In de tabel wordt aangegeven in welke mate bepaalde factoren aanwezig zijn, zoals te zien is in de legenda die hieronder is weergegeven.

Schaal	
++	Sterk aanwezig
+	Aanwezig
+-	Gedeeltelijk aanwezig
-	Nauwelijks aanwezig
--	Helemaal niet aanwezig

5.1 Institutionele samenwerking

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking gemaakt tussen de vier verschillende regio's over hoe zij samenwerken op het gebied van arbeidsmarktbeleid. In de interviews is onderscheid gemaakt tussen de samenwerking van werkgevers, beleidsmakers en onderwijsinstellingen. In de tabel wordt weergegeven of het noodzakelijk is voor een regio om in te zetten op de verschillende aspecten van institutionele samenwerking en in welke mate de samenwerking aanwezig is.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	Noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	+ -	Ja	+ -	Ja	++	Ja	+
Beleidsmakers onderling	Ja	+ -	Ja	+ -	Ja	++	Ja	+
Beleidsmakers met het bedrijfsleven	Ja	+	Ja	+	Ja	++	Ja	+
Beleidsmakers met het onderwijs	Ja	++	Ja	+	Ja	++	Ja	++
Werkgevers met het onderwijs	Ja	+ -	Ja	+	Ja	++	Ja	++
Werkgevers onderling	Ja	--	Ja	--	Ja	+	Ja	-
Triple Helix	Ja	+ -	Ja	+ -	Ja	++	Ja	+

In alle vier de regio's wordt samengewerkt op verschillende niveaus, wel zijn er duidelijk verschillen zichtbaar. In deze regio's wordt er tussen de overheid, het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen veel samengewerkt en is er sprake van een *Triple Helix*-samenwerking. In de havens van Rotterdam en Antwerpen is er wel sprake van samenwerking, maar is dit minder sterk aanwezig. Respondenten uit Eindhoven geven ook aan dat het '*unique selling point*' echt de mate is waarop bedrijven, overheidsinstelling en het onderwijs samenwerken. Ook de gesproken consultants geven aan dat de samenwerking in Brainport regio Eindhoven uniek is vergeleken met andere regio's.

Beleidsmakers onderling werken vergeleken met de andere regio's erg goed samen in de Brainport Regio Eindhoven. Gezamenlijk worden er afspraken tussen gemeente Eindhoven, provincie Noord-Brabant en Brainport Development gemaakt over het arbeidsmarktbeleid in de Brainport regio Eindhoven, maar uiteindelijk is Brainport Development de uitvoerder en wordt alle informatie en kennis gedeeld met alle partners. In Venlo verloopt de samenwerking tussen beleidsmakers ook goed, in 2009 hebben zij bijvoorbeeld samen ontwikkelbedrijf Greenport Venlo opgericht om de gebiedsontwikkeling en de grondexploitatie uit te voeren en verschillende publieke organisaties hebben samen het

JobCenter Greenport Venlo opgericht, waarin de Noord-Limburgse gemeenten, sociale werkvoorzieningsbedrijven en het UWV samen actief zijn op de regionale arbeidsmarkt. In de havens van Rotterdam en Antwerpen is er ook sprake van samenwerking tussen beleidsmakers onderling, maar loopt deze samenwerking relatief minder goed omdat er hier door de beleidsmakers niet op alle onderdelen samengewerkt wordt, maar zijn er ook projecten die beleidsmakers individueel oppakken en ook niet met elkaar delen.

“We hebben niet altijd een goed idee wat iedereen aan het doen is. Als we dat beter van elkaar zouden weten zou de uitkomst van de som meer zijn dan het geheel der delen. Het moet wel onze ambitie zijn om daar naar toe te gaan.” – Respondent uit Rotterdam.

Er wordt goed samengewerkt tussen de beleidsmakers en het bedrijfsleven. In alle regio's is het bedrijfsleven verenigd in ondernemersverenigingen. Voor de bedrijven uit de haven van Rotterdam bestaat Deltalinqs, in de haven Antwerpen is er Alfaport, het platform van ondernemingen en beroepsverenigingen uit de Antwerpse Haven en daarnaast is er de werkgeversfederatie voor de internationale handel, het vervoer en de logistiek. In Eindhoven zijn de meeste bedrijven aangesloten bij Brainport Development en in Venlo bij Greenport Venlo en SMART Logistics Venlo. Deze ondernemersverenigingen werken samen met overheidsinstellingen en de bedrijven aan een zo aantrekkelijk mogelijke arbeidsmarkt in de regio.

De samenwerking tussen beleidsmakers en het onderwijs is in de haven van Rotterdam en in de Brainport regio Eindhoven sterk aanwezig. Bijvoorbeeld, de haven van Rotterdam zet het onderwijs en de beleidsmakers samen heel goed in op havenpromotie voor het onderwijs. Een goed voorbeeld waar deze havenpromotie tot stand komt is het Educatief informatie Centrum Mainport Rotterdam, waarbij jongeren een bezoek brengen aan de havenexpositie en met een bus excursie bezoeken brengen aan bedrijven in de haven. Het EIC Mainport Rotterdam is opgericht door het havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en wordt daarnaast gesteund door de STC-Group, het kennis- en opleidingsinstituut voor scheepvaart, transport en havenindustrie.

“De gezamenlijke samenwerking qua havenpromotie voor het onderwijs, het EIC is een aanrader, om daar een centraal punt van te maken. Dat is denk ik een unique selling point van ons.” – Respondent uit Rotterdam.

Een opvallend verschil is de samenwerking tussen de bedrijven onderling in de verschillende regio's. In Brainport Regio Eindhoven werken in vergelijking met de andere regio's de bedrijven het meest met elkaar samen en geven de bedrijven zelf ook aan dat ze veel baat hebben bij die samenwerking, al moet veel samenwerking wel gestimuleerd worden door Brainport Development. Als dat niet zou gebeuren, zou er waarschijnlijk minder van de grond komen. In de andere regio's zien bedrijven elkaar toch meer als concurrenten, waardoor er weinig samenwerking tussen de bedrijven plaatsvinden. Er heerst een angst

voor het uitdelen van kennis en informatie met andere bedrijven, terwijl in Brainport Regio Eindhoven de bedrijven wel inzien dat ze baat kunnen hebben bij onderlinge samenwerking. In Rotterdam vindt de samenwerking tussen werkgevers vooral plaats via Deltalinqs, de ondernemingsvereniging van de haven, die samenwerking tussen werkgevers organiseert. Het zelfde geldt voor Venlo en Antwerpen waar de samenwerking plaatsvindt via SMART Logistics Centre Venlo en de Werkgeversfederaties in Antwerpen.

In Brainport Regio Eindhoven kan gesproken worden van een *Triple Helix*, de regio zelf spreekt echter steeds vaker van een *Multi Helix*, omdat er ook steeds vaker andere partijen bij betrokken worden. Ook in Venlo kan gesproken worden van een *Triple Helix*. Het bedrijfsleven, onderwijs en kennisinstellingen werken samen in SMART Logistics Centre Venlo om de logistieke regio Noord-Limburg verder te laten uitgroeien tot een Europese logistieke topregio. Zij werken hier samen op de volgende vier thema's: infrastructuur, arbeidsmarkt & onderwijs, innovatie en acquisitie, *PR & branding*. De havens van Rotterdam en Antwerpen scoren relatief minder goed omdat ze de kenmerken van een *Triple Helix*-samenwerking missen. Er is geen sprake van een netwerk dat volledig met elkaar in contact staat. De verschillende partijen zoeken elkaar daar op, wanneer zij zelf de urgentie daar voor voelen.

“Dus Brainport Development, echt de organisatie waar de Triple Helix-samenwerking echt samenkomt. Die duwt en die trekt, maar die zal nooit duwen en trekken zonder werkgevers, zonder overheden, zonder kennisinstellingen. Die doen eigenlijk alles in partnerships. Ze spreken daar tegenwoordig niet meer van de Triple Helix, maar van de Multi Helix.” – Respondent uit Eindhoven.

“Smart LCV is een goed voorbeeld van Triple Helix-samenwerking in de regio. In eerste instantie werd dit getrokken door het LIOF, het ontwikkelingsbedrijf voor de hele provincie, maar de partijen zien zelf ook het nut hiervan.” - Respondent uit Venlo.

5.2 Aanwezigheid van gekwalificeerd personeel

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking gemaakt over het beleid dat de vier verschillende regio's hebben om er voor te zorgen dat er voldoende aanwezigheid van gekwalificeerd personeel aanwezig is in de regio. Daarnaast geeft de tabel ook aan of deze regio de noodzaak voelen om hier beleid voor te ontwikkelen.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	+	Ja	+	Ja	++	Ja	+
Basisonderwijs kennis laten maken met de haven, techniek of logistiek	Ja	++	Ja	+-	Ja	++	Ja	++
Voortgezet onderwijs kennis laten maken met de haven, techniek of logistiek	Ja	+	Ja	+	Ja	++	Ja	+
Leven lang leren	Ja	-	Ja	++	Ja	+-	Ja	-
Tweede loopbaan	Ja	+	Ja	++	Ja	+-	Ja	+
Aantrekken internationaal personeel	Ja	--	Ja	--	Ja	++	Ja	+
Kwaliteit van onderwijs in de regio	Ja	++	Ja	++	Ja	++	Ja	++

Alle vier de regio's zetten breed in om ervoor te zorgen dat de aanwezigheid van gekwalificeerd personeel voor nu en in de toekomst gewaarborgd blijft en de instroom van nieuwe studenten in het technisch onderwijs groeit. Uit de interviews is gebleken dat alle regio's dit ook als noodzakelijk beschouwen. Brainport Regio Eindhoven scoort vergeleken met de andere regio's het beste op de aanwezigheid van gekwalificeerd personeel. Zij hebben zowel projecten lopen voor het aantrekken van jongeren als internationale werknemers. Terwijl de andere regio's voornamelijk bezig zijn met het stimuleren van jongeren om hen te laten kiezen voor een technische opleiding. Dit is te verklaren doordat uit de interviews blijkt dat in Brainport Regio Eindhoven het tekort aan personeel het grootst is, terwijl in de andere regio's het tekort aan geschikt personeel minder groot is.

In de haven van Rotterdam en in Brainport Regio Eindhoven maken kinderen al op jonge leeftijd op grote schaal kennis met techniek en welke bijbehorende baanmogelijkheden er in de regio zijn. Deze regio's zijn hierop dus vergelijkbaar. In Rotterdam krijgen bijna alle basisschoolleerlingen in groep 6 of 7 een rondleiding in de haven en bezoeken ze het educatief informatiecentrum over de haven. In Brainport Regio Eindhoven proberen ze kinderen al zo vroeg mogelijk in contact te laten komen met de techniek en jongeren zo te stimuleren om voor een technische richting te kiezen. Brainport Development heeft een online kennisplatform ontwikkeld voor en door leraren, zodat techniek een groter aandeel zal gaan spelen in het curriculum van basisscholen en het voorgezet onderwijs komt. Daarnaast zijn er ook verschillende evenementen zodat basisschoolleerlingen bij bedrijven kunnen gaan kijken en workshops volgen. De leerlingen ervaren dan zelf wat techniek is en wat ze kunnen met techniek. Deze projecten hebben als doel om zoveel mogelijk jongeren te verleiden om te kiezen voor een haven of techniek gerelateerde studie. Deze projecten zijn niet alleen gericht op jongeren, maar ook op hun ouders.

“We proberen jongelui te verleiden om voor techniekvakken en havenvakken te kiezen. Daarvoor hebben we het Educatief Informatiecentrum, we hebben RDM, we hebben Futureland en kleinere projecten. Die zijn allemaal gericht om te laten zien dat de haven een interessante locatie is.” – Respondent uit Rotterdam.

“Wat interessant is dat we zien dat ouders nog steeds vaak een hele sterke invloed hebben op studiekeuze van leerlingen. Zeker als we het hebben over mbo en dat ouders nog vaak het idee hebben dat fabrieken vies zijn en als je de techniek in gaat, heb je te maken met slechte arbeidsomstandigheden. Jongeren hebben zelf al wel een positiever beeld van de techniek, maar bij ouders is dat nog helemaal niet zoveel positiever.” – Respondent uit Eindhoven.

Ook in Venlo worden basisschoolleerlingen al vroeg gestimuleerd om te kiezen voor een technische of logistieke opleiding. In het basisonderwijs wordt hier ruimte vrijgemaakt voor technisch onderwijs, zoals het project Wetenschap & Technologie, waarbij leerlingen in de klas kennismaken met technologie. Ook gaan kinderen naar het Techdome, waarbij de leerlingen allerlei experimenten uitvoeren op het gebied van techniek. In vergelijking met de andere regio's, scoort de haven van Antwerpen minder goed op het betrekken van het basisonderwijs bij de haven, omdat de meeste havenpromotie in deze regio gericht is op het middelbaar onderwijs. Een van de projecten die zich naast het middelbaar onderwijs ook richt op leerlingen van het basisonderwijs is het Havencentrum. Zij verzorgen rondleidingen in de haven, doe-activiteiten, bedrijfsbezoeken en gastlessen om leerlingen warm te maken voor een toekomst beroep in de maritieme, logistiek en industriële sector. Het Havencentrum ligt nu nog buiten de stad, maar gaat verhuizen zodat het Havencentrum en het Maritiem museum naast elkaar komen te liggen. Zo kunnen kinderen en jongeren ook in het weekend met hun ouders het Havencentrum of het Maritiem museum bezoeken.

Eindhoven scoort in vergelijking met de andere regio's ook het beste als men kijkt naar het kennis laten maken van leerlingen van de middelbare school kennis met de techniek. Een van de voorbeelden die gegeven wordt in de interviews is *The Young Brainport Summer School*, die Brainport Development elk jaar organiseert. Hierbij maken veertig leerlingen tussen de 15 en 18 jaar kennis met de regio en de passie van leerlingen voor wetenschap en techniek wordt aangemoedigd. Antwerpen, Venlo en Rotterdam scoren vergelijkbaar, omdat zij alle drie wel middelbare scholieren kennis laten maken met techniek, haven of logistiek, maar ze doen dit in mindere mate vergeleken Brainport Regio Eindhoven. Antwerpen geeft bijvoorbeeld rondleidingen en doe-dagen in de haven aan middelbare scholieren. Ook in Venlo brengen leerlingen van het voortgezet onderwijs bedrijfsbezoeken, waardoor ze in contact komen met de mogelijkheden van techniek en technisch onderwijs. In Rotterdam is nog een slag te slaan als het gaat om projecten die er zijn om leerlingen van het voortgezet onderwijs kennis te laten maken met de techniek en de haven. Het is vooral het aantrekkelijke technisch vervolgonderwijs waar de leerlingen een bezoek aan brengen die hen stimuleert om te kiezen voor een opleiding in de haven of techniek. In Rotterdam is wel namelijk veel aandacht voor het aantrekkelijk maken en het versterken van het technisch en haven gerelateerde mbo- en hbo-opleidingen. Sinds 2009 verbindt de RDM Campus de technische opleidingen van de Hogeschool Rotterdam en het Albeda College met het bedrijfsleven. Studenten werken hier vaak mee aan projecten van het bedrijfsleven, waardoor het een interessante plek is voor studenten. Ook nodigt het jongeren uit om te kiezen voor een technische studie. Het lijkt er op dat de projecten die in Rotterdam gedaan worden om de instroom in technische en havenstudies te vergroten ook zijn vruchten heeft afgeworpen. Het aantal jongeren dat kiest voor een technisch studie groeit.

“De instroom van jongeren in technische opleidingen is gestegen in Rotterdam. Best hoge aantallen, geloof ik. Volgens mij rond de 37%, we willen richting de 50% nu.” – Respondent uit Rotterdam.

Naast het vergroten van het aantal jongeren dat kiest voor een technische studie, zetten de regio's ook in op om- en bijscholing van werknemers. Er wordt in de regio's aandacht besteed aan bijscholing, oftewel leven lang leren. Echter, het wordt in de haven Rotterdam, Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo gezien als de verantwoordelijkheid voor de werkgevers en de werknemers zelf, terwijl de werknemers uit de haven van Antwerpen bijscholingen kunnen volgen bij het vormingsfonds van de werkgeversfederatie. Alle bedrijven die aangesloten zijn bij werkgeversfederatie voor de internationale handel, het vervoer en de logistiek in Vlaanderen betalen elk jaar een bijdrage aan het Sociaal Fonds. Een van die dingen die betaald wordt door middel van het Sociaal Fonds zijn de verschillende opleidingen die LOGOS (vormingsfonds van de werkgeversfederatie) aanbiedt. Werknemers die nu werken bij een van de bedrijven die aangesloten is bij de werkgeversfederatie, kunnen gratis opleidingen volgen zodat de werknemers bijgeschoold blijven.

“Ter ondersteuning aan de bedrijven wordt er een gratis aanbod aan cursussen verleend, gericht op de medewerkers die al werkzaam zijn binnen de sector. (...) Wij kijken naar welke basisvaardigheden de werknemers moeten hebben om in de sector te kunnen blijven werken.” – Respondent uit Antwerpen.

In de haven van Rotterdam wordt leven lang leren nauwelijks gestimuleerd of gefaciliteerd door het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs of overheidsinstellingen. Hetzelfde geldt voor de regio Venlo, waar Greenport Venlo, SMART Logistic Centre Venlo en de gemeente het ook als een verantwoordelijkheid zien voor de bedrijven in de regio zelf. Brainport Regio Eindhoven scoort in vergelijking met Rotterdam hier iets beter op, omdat zij bedrijven wel proberen bewust te maken van het nut van leven lang leren en brengt de *21 century skills* in kaart, maar uiteindelijk moeten de bedrijven wel zelf de bijscholing organiseren. De rol van Brainport Development in dit verhaal is dat zij verschillende bedrijven samenbrengen zodat zij van elkaar kunnen gaan leren en als een *learning community* kennis kunnen uitwisselen over hoe ze als bedrijf hun werknemers klaar kunnen maken voor de veranderingen die gaan komen. Bedrijven hebben veel baat bij het uitwisselen van kennis, maar om dit van de grond te laten komen, moet het wel door Brainport Development worden gefaciliteerd.

“In het geval van lerend leven is het ook wel een stukje visie neerleggen en mensen bewust maken van wat is nou die ontwikkeling die we zien (...) we brengen die bedrijven samen. Ze hebben veel baat bij die samenwerking en bij het uitwisselen, maar als wij daar niet zouden stimuleren dan zou het waarschijnlijk ook niet van de grond komen.” Respondent uit Eindhoven.

In alle vier de regio's zijn het niet de bedrijven die hun werknemers omscholen voor een tweede loopbaan. Bedrijven zijn niet bezig met de vraag naar waar hun werknemers in de toekomst moeten gaan werken, maar ze zijn bezig met het verbeteren van hun product en de productieprocessen. Vandaar dat bedrijven wel inzetten op bijscholing van hun huidige werknemers. In Rotterdam werken veel werknemers jaren bij dezelfde werkgever en zij krijgen voldoende mogelijkheden om opleiding en training te volgen, zodat zij mee kunnen gaan met huidige eisen van hun baan. Het aanbieden van mogelijkheden tot omscholing voor een tweede loopbaan is vooral de verantwoordelijkheid van overheidsinstellingen. Antwerpen scoort hier het beste op, omdat er in deze regio veel aandacht besteed wordt aan het omscholen van medewerkers. Omscholing naar technische, logistieke en ICT gerelateerde beroepen wordt georganiseerd door de VDAB (Vlaamse Dienst voor Arbeidsbemiddeling en Beroepsopleiding) in samenwerking met het vormingsfonds van een bepaalde sector. De VDAB publiceert elk jaar een lijst met de knelpuntberoepen in Vlaanderen. Op de lijst van knelpuntberoepen staan veel technische, ICT en logistieke functies. Om omscholing naar deze beroepen te stimuleren kunnen werkzoekenden in België een opleiding volgen die hen voorbereidt op een knelpuntberoep. Tijdens hun opleiding van maximaal vijf maanden worden ze vrijgesteld van sommige verplichtingen en blijven ze een werkloosheidsuitkering ontvangen.

“Voor de werkzoekende is er omscholingstraject van bijna vijf maanden waar dat ze echt alle basisvakken krijgen, bijscholing voor talen om dan aan het einde van de rit te kunnen zeggen, nu ben ik klaar om te gaan solliciteren bij een bedrijf voor een functie van expediteur (...) het kan zijn dat die mensen bijvoorbeeld al in een magazijn hebben gewerkt, maar het kunnen evengoed mensen zijn die uit een IT komen, uit een banksector die op een bepaald moment zegt ik ben altijd geïnteresseerd in de logistiek en ik wil nu die stap gaan maken.” – Respondent uit Antwerpen.

Gemeente Rotterdam en Deltalinqs organiseren ook ieder jaar verschillende *bootcamps*. De deelnemers van de *bootcamp* worden aangedragen door de gemeente en worden geselecteerd door middel van kennismakingsgesprekken met de bedrijven die vacatures beschikbaar hebben. De deelnemers van de *bootcamps* worden in hooguit tien weken opgeleid voor een specifieke, technische functie waarna ze gaan werken bij een van de bedrijven in de haven van Rotterdam. In Eindhoven zijn dit soort trajecten minder duidelijk aanwezig, Brainport Development houdt zich hier niet mee bezig. Gemeente Eindhoven heeft natuurlijk wel de taak om de onderkant van de arbeidsmarkt mobieler te maken en voelt zich ook verantwoordelijk om die groep aan een baan te helpen.

Het aantrekken van internationaal personeel speelt vooral in de Brainport Regio Eindhoven, terwijl dit in de andere regio's veel minder prioriteit heeft. Een verklaring hiervoor is dat er in deze regio vooral vraag is naar hooggeschoold technisch personeel. Hoogopgeleiden zijn eerder bereid om te verhuizen naar een ander land voor een interessante baan, waardoor het ook zin heeft om internationaal te werven. Daarnaast zijn er binnen de regio of binnen Nederland niet genoeg (technisch) hoogopgeleiden om aan de vraag te kunnen voldoen. Om toch het toptalent binnen te kunnen halen, moeten ze over de grens kijken. Dus niet alleen naar België, Duitsland en Frankrijk, maar echt over heel de wereld. Bedrijven, overheden en onderwijs- en kennisinstellingen werken actief samen om internationale kenniswerkers naar de regio te trekken. Hiervoor is het samenwerkingsverband Brainport Talent Centre opgericht. Brainport Talent Centre gaat bijvoorbeeld naar internationale beurzen en congressen toe om Brainport Eindhoven te promoten als een interessante plaats om te komen werken.

“Ze gebruiken ook echt het merk Brainport, dus niet alleen dit is ASML of dit is Philips, maar echt het merk Brainport om mensen te trekken. Ze hebben ook hele voorlichtingsprogramma's over hoe het is om in Eindhoven te werken, hoe het is om er te wonen en wat is er voor aanbod.” – Respondent uit Eindhoven.

In Venlo wordt ook internationaal personeel geworven, maar dat zijn voornamelijk werknemers die net over de grens in Duitsland wonen. Venlo heeft beleid om de regio Venlo in Kreveld, Duitsland bekender te maken als interessante logistieke hub waar veel werkgelegenheid is.

“De gemeente Venlo heeft nauwe banden met het ontwikkelbedrijf voor de regio Kreveld, aan de andere kant van de grens. Om er in ieder geval zo voor te zorgen dat je een gezamenlijk gebied promoot.” – Respondent uit Venlo.

De havengebieden Rotterdam en Antwerpen zijn niet bezig met het aantrekken van internationaal personeel. Zij hebben het gevoel dat er nog genoeg werknemers in de regio te werven zijn en hebben geen campagnes om internationaal personeel naar Nederland te halen. Dit betekent niet dat er geen internationaal personeel werkt in de haven- en industriecomplexen van Rotterdam en Antwerpen. Hoofdkantoren van internationale bedrijven die zich vestigen in de haven nemen regelmatige werknemers vanuit andere landen mee en ook in de logistiek zijn al jaren Oost-Europeanen aan het werk. Het lijkt er niet op dat Deltalinqs, het Havenbedrijf Rotterdam of de gemeente Rotterdam de komende jaren extra in gaat zetten op het aantrekken van internationale werknemers. Zolang de beroepsbevolking in de regio van Rotterdam nog groot genoeg is, blijft de ambitie om er eerst voor te zorgen dat zij kiezen voor een baan in het haven- en industriecomplex. Hetzelfde geldt voor Antwerpen.

“Ik denk namelijk dat we er als regio totaal niet mee opschieten als we een bloeiende haven hebben, waar mensen uit allerlei landen aan het werk zijn, maar dat we dan als stad Rotterdam een hoge werkloosheid hebben.” – Respondent uit Rotterdam.

5.3 Arbeidsklimaat

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking gemaakt op welke schaal arbeidsrust gestimuleerd wordt en hoe de relatie tussen de branchevereniging en overheidsinstellingen en de vakbonden is. Tevens is in de interviews naar voren gekomen dat sommige regio's te maken hebben met een hoge mate van arbeidsrust, waardoor het voor hen geen prioriteit heeft om beleid te ontwikkelen om de arbeidsrust te stimuleren. Vandaar dat er in dit onderzoek voor gekozen is om naast de bestaande schaal ook gebruik is gemaakt van 'niet van toepassing'.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	+	Ja	+	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.
Stimuleren van arbeidsrust	Ja	++	Ja	++	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.
Relatie met de vakbonden	Ja	-	Ja	-	Ja	+	Ja	+

Uit de tabel komt naar voren dat Brainport regio Eindhoven en Greenport Venlo geen noodzaak zien om het arbeidsklimaat te beïnvloeden. Dit komt omdat er sprake is van een grote mate van sociale rust en er geen stakingen in deze regio's voorkomen. In de havens van Rotterdam en Antwerpen zit dat anders in elkaar. Vakbonden zijn van oudsher sterker in deze regio en hebben ook fors meer leden. In Rotterdam is het duidelijk dat er verschillende aanpakken zitten tussen de verschillende vakbonden. De ene vakbond zegt dat er niet meer uitgegaan moet worden van sociale onrust, maar dat juist de samenwerking en verbinding tussen de vakbonden en de bedrijven in de haven voorop moet staan om sociale onrust te voorkomen en dat arbeidsvraagstukken opgelost moeten worden via een sociaal dialoog. De andere vakbond ziet juist het dreigen met stakingen als de belangrijkste oplossing omdat er anders toch niet geluisterd wordt. Voor het Havenbedrijf Rotterdam is het behouden van de sociale rust de afgelopen jaren een belangrijk thema geweest binnen de containersector. Het havenbedrijf heeft vanaf 2014 tot en met het bereiken van het Werkzekerheidsakkoord in 2016 het structurele sociale dialoog tussen de werkgevers en de vakbonden gefaciliteerd. Het Werkzekerheidsakkoord heeft geleid tot werkgelegenheidsgarantie voor medewerkers in de containersector en voorkomt gedwongen ontslagen. Het Havenbedrijf neemt deze rol op zich en stimuleert hiermee de arbeidsrust omdat zij de maatschappelijke verantwoordelijkheid voelen voor de werknemers in de haven en omdat sociale rust in de haven een van de vestigingsfactoren voor bedrijven kan zijn. Stakingen en onrust kosten bedrijven namelijk veel geld. Dit dialoog heeft lang geduurd en hoewel er uiteindelijk tot een akkoord is gekomen, heeft dit wel impact gehad op de relatie tussen het Havenbedrijf Rotterdam en de vakbonden.

“Je moet nooit uitgaan van arbeidsonrust, je gaat altijd uit van samenwerken en verbinden met elkaar. We leven in een lastige tijd, we hebben een hele groep ouderen die opgegroeid zijn met collectiviteit, solidair en samen elkaar vasthouden.” – Respondent van een vakbond.

Arbeidsrust wordt binnen het Havenbedrijf Rotterdam ook als een belangrijke factor beschouwd. Uit de interviews blijkt dat de directie van het Havenbedrijf Rotterdam dit zelfs als een van de belangrijkste werkzaamheden ziet van de afdeling sociale infrastructuur.

“Eigenlijk zou ik moet zeggen, mijn belangrijkste doel volgens hen als directie is arbeidsrust, maar dat vind ik een slechte. Mijn doel is om te laten zien dat ook in een wereld van haven en techniek de factor arbeid het verschil kan maken.” – Respondent uit Rotterdam.

Na een strijd van twee jaar is door het Werkzekerheidsakkoord in 2016 weliswaar een einde aan de periode van sociale onrust in de containersector gekomen, maar of dit akkoord ook heeft geleid tot een betere arbeidsmarkt in de haven van Rotterdam is maar de vraag. Het werkzekerheidsakkoord heeft bijgedragen aan de rust in de haven, maar heeft wel gezorgd voor extra kosten voor zowel het Havenbedrijf Rotterdam als de containerterminals in de haven. Door de werkzekerheidsgarantie houdt in dat er tot en met 30 juni 2020 geen gedwongen ontslagen kunnen vallen. Daarnaast bestaat het Werkzekerheidsakkoord uit de Senioren Haven Fit Regeling voor de geboortejaren 1952 t/m 1955, waarin werknemers voor een periode van 4 jaar op basis van 60% werken, 95% salaris en 100% pensioen ontvangen. Hoewel stakingen de haven van Rotterdam meer geld kost, heeft de haven van Rotterdam door het Werkzekerheidsakkoord uit 2016 wel te maken met hogere loonkosten. Het Werkzekerheidsakkoord heeft dus ook een schaduwkant voor de werkgevers.

In de haven van Antwerpen is de afgelopen jaren veel discussie geweest over de wet-*Major*. In Antwerpen wordt de havenarbeid geregeld door de wet-*Major*, de wet-*Major* is een pool van havenarbeiders. Het werk van deze havenarbeiders wordt geregeld door de vakbond. Zij beslissen wie welk werk doet en waar. Bedrijven in de haven geven aan hoe veel havenarbeiders ze nodig hebben en voor welke taken. Zij krijgen dan door de vakbond havenarbeiders toegewezen. De wet-*Major* zorgt echter voor hoge loonkosten en het ploegensysteem is niet flexibel genoeg. Hierdoor heeft de wet-*Major* de laatste jaren onder discussie gelegen bij de Europese unie. Het gevolg was dat de havengemeenschap en de sociale partners de laatste jaren veel moeten overleggen om noodzakelijke verbetering aan de wet-*Major* aan te brengen. Dit overleg is niet altijd soepel verlopen en er is sprake geweest van dreigementen en juridische procedures. Dit heeft de relatie tussen de vakbonden en de havengemeenschap niet ten goede gedaan.

“Zij zijn, ik zal niet zeggen tegen de havenarbeid, maar zij ervaren die havenarbeid wel als een struikelblok om meer flexibiliteit in de haven te krijgen. Aan de andere kant zijn ze denk ik wel tevreden, want het bestaan van die manier van werken heeft

ook wel heel wat productiviteit. Het is een heel productieve pool en het werkt allemaal goed. Door het feit dat ze de haven lam kunnen leggen hebben ze een zekere macht, een zekere status verworven.” – Respondent uit Antwerpen.

Het is niet zo dat de vakbonden in Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo niet voor de werknemers opkomen, maar het gaat er anders aan toe. De vakbonden in die regio's zijn ook kritisch tegenover de ontwikkelingen op de arbeidsmarkt, maar er is vooral sprake van overleg tussen de vakbonden en de werkgevers. De vakbonden zijn een natuurlijke partner in de *Triple Helix* samenwerking in Brainport Eindhoven en Greenport Venlo.

“De rol van de vakbonden is hier veel meer meedenken in waar wij het net over hadden. Hoe kun je nou een flexibele arbeidsmarkt hebben die het bedrijfsleven nodig heeft, maar niet negatief is voor de mens. Wij denken niet zo zeer in termen van stakingen hier. Het betekent wel dat de FNV praat met ASML en andere partijen en vraagt van: ‘goh, wat doen jullie nou aan duurzame inzetbaarheid en hoe werkt dat in de praktijk’. Dus eigenlijk die vragen die je stelt, die worden ook door de vakbonden aan de bedrijven gesteld.” – Respondent uit Eindhoven.

5.4 Flexibiliteit personeel

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking gemaakt over het beleid dat de vier verschillende regio's hebben om er voor te zorgen dat het personeel flexibeler wordt.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	+	Ja	-	Ja	+	Ja	+ -
Wil van personeel om flexibel te zijn	Ja	+	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -
Jobrotation binnen een bedrijf	Ja	-	Ja	-	Ja	-	Ja	-
Jobrotation met andere bedrijven	ja	+	ja	-	Ja	++	Ja	--

In het algemeen scoort Brainport Regio Eindhoven het beste op de flexibiliteit van het personeel. Brainport Development probeert de medewerkers in de regio ook bewust te maken van de mogelijkheden die zijn binnen de Brainport regio hebben. Dit doen zij door aan de medewerkers te vertellen dat er buiten het bedrijf waar ze werken, ze werken in een regio die hen heel veel kansen biedt en verschillende baanmogelijkheden voor hen heeft. De haven van Antwerpen scoort het minst op flexibiliteit van personeel, omdat *job rotation* hier niet gestimuleerd wordt door de ondernemingsverenigingen of onderwijsinstellingen.

De wil van personeel om flexibel te zijn is in havengebieden hoe dan ook aanwezig. Personeel dat ervoor kiest om te werken in de haven van Rotterdam of Antwerpen, moet flexibel zijn. Bedrijven die daar gevestigd zijn werken bijna allemaal met volcontinue diensten en dat betekent voor de werknemers dat ze onregelmatige diensten hebben en ook 's nachts en in het weekend werken. Doordat de containerschepen steeds groter worden, zijn de pieken en dalen in deze sector ook steeds groter. Vroeger kwam alles veel gelijkmatiger.

“We zijn natuurlijk al harstikke flexibel, we werken 7 dagen per week, 24 uur per dag. We zijn 365 dagen per jaar open.” – Respondent van een vakbond.

In Antwerpen blijven werknemers wel heel erg hangen aan de voordelen die de havenpool hen vanuit de wet-Major aanbiedt, terwijl volgens de bedrijven in de haven de flexibiliteit lijdt onder deze havenpool. Door dit kenmerk scoort de wil van personeel om flexibel te zijn in de haven van Antwerpen minder goed dan in Rotterdam. Bij bedrijven uit Brainport regio

Eindhoven en Venlo is meestal geen sprake van volcontinue diensten. Wel hebben deze bedrijven ook te maken met pieken en dalen, zoals de logistieke sector in Venlo die hoge aantallen pakketjes te verwerken krijgt in de decembermaand. Van het personeel wordt ook in deze regio's in pieken meer verwacht. Bedrijven in Venlo zien ook dat ze de flexibiliteit van hun werkrooster gebruiken om mensen te werven en een functie zo aantrekkelijk mogelijk te maken, dit blijkt echter niet altijd te helpen.

“Sommige bedrijven proberen het ook te promoten, om mensen te werven door flexibele uren aan te bieden, om het zo aantrekkelijk voor de werknemers te maken.”

– Respondent uit Venlo

Uit de interviews blijkt dat flexibiliteit van werknemers niet een taak is voor de brancheverenigingen of overheidsinstellingen. In Eindhoven promoten ze de flexibiliteit van werknemers wel. Ze proberen bedrijven bewust te maken van het belang van duurzame inzetbaarheid van medewerkers, maar de taak om dat daadwerkelijk te doen ligt bij de bedrijven zelf. *Job rotation* van werknemers binnen een bedrijf wordt in geen enkele regio echt gestimuleerd door de overheidsinstellingen of ondernemersverenigingen.

“Wat ik net al aangaf, wij gaan daar [flexibiliteit van personeel] niet over, daar gaan de bedrijven zelf over. Wat wij dan doen is mindsetting van ‘he, bedrijven zijn jullie hier al van bewust?’ Als ze dat nog niet zijn, want in toenemende mate zijn ze dat al. En de een is daar wat verder in dan de ander.” - Respondent uit Eindhoven.

Bij *job rotation* van werknemers met andere bedrijven spelen de overheidsinstelling en ondernemersverenigingen wel een rol. In het haven- en industriecomplex van Rotterdam is in 2016 een werkgelegenheidsakkoord containersector opgesteld dat ondersteund wordt door de containerterminals, FNV, CNV en het Havenbedrijf Rotterdam. Dit akkoord moet boventalligheid van werknemers voorkomen. Een van de maatregelen die getroffen is, is collegiale in- en uitleen. Om de inzetbaarheid van medewerkers te behouden en hun *employability* te vergroten is dit systeem vormgegeven, waarbij bedrijven onderling personeel in functies kunnen in- en uitleenen. In Eindhoven proberen de gemeente Eindhoven en Brainport Development ook de werknemers uit de regio bewust te maken van mogelijkheden die andere bedrijven in de regio hen biedt als hun eigen bedrijf hen geen mogelijkheden tot een andere functie aanbiedt. De werknemers in deze regio moeten beseffen dat ze misschien geen baanzekerheid bij een bedrijf hebben, maar wel werkzekerheid binnen de regio.

“Het is inderdaad wel dat ze van baan naar werkzekerheid gaat. Maar die baanzekerheid is ook dat je niet altijd dezelfde baan blijft doen binnen een bedrijf, maar dat je door ontwikkelt en ook een andere baan binnen een bedrijf kan gaan doen.” – Respondent uit Eindhoven.

Om te voorkomen dat talentvolle werknemers besluiten om hun heil buiten de regio te zoeken als ze geen groeiperspectief meer zien bij het bedrijf waar zij werken, heeft Brainport

Industries (een coöperatie van hightech toeleveranciers, waar Brainport Development partner van is) een tweetal oplossingen lopen. Ten eerste worden er *traineeships* aangeboden aan jonge werknemers bij verschillende bedrijven in de toeleverketen om hen breed op te leiden en hen kennis te laten maken met meerdere bedrijven en kennisfacetten van de toeleverketen. En ten tweede kunnen senior (technische) medewerkers die werken in de toeleverketen hun kennis beschikbaar stellen om jongere medewerkers op te leiden binnen heel de keten, in plaats van enkel bij hun eigen organisaties.

In Antwerpen en Venlo zijn geen voorbeelden te noemen van *job rotation* met andere bedrijven dat gestimuleerd wordt vanuit overheidsinstellingen of ondernemersverenigingen. *Job rotation* tussen bedrijven die in deze regio's voorkomen zijn vaak de ZZP'ers of flexibele arbeidskrachten die via een uitzendbureau worden ingehuurd. In het Haven- en industriegebied van Antwerpen heb je natuurlijk wel de havenpool van de wet-*Major* waaruit de werknemers bij verschillende terminals werken, maar dit wordt geregeld vanuit de vakbonden en niet vanuit het havenbedrijf, ondernemersverenigingen of de overheidsinstellingen uit die regio.

5.5 Quality of life

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking gemaakt over hoe de vier verschillende regio's inzetten om de quality of life in hun regio te verbeteren zodat het een aangename woon en leefomgeving is voor hun (potentiële) werknemers.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	++	deels	+
Internationaal onderwijs	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	++	Nee	n.v.t.
Huisvestiging	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	+ -	Nee	n.v.t.
Cultuur-aanbod	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	++	Nee	n.v.t.
Gezin van expat	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	++	Nee	n.v.t.
Studenten-stad	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	ja	+	Ja	++

Uit de tabel blijkt dat niet alle regio's noodzaak hebben om in te zetten op quality of life. Er is gebleken dat de Brainport Regio Eindhoven als enige regio echt beleid heeft om de quality of life te verbeteren in de regio. De havens van Rotterdam en Antwerpen hebben geen beleid om de quality of life voor hun medewerkers in de regio te verbeteren, de Greenport regio Venlo werkt met de gemeente Venlo en de onderwijsinstellingen samen om de quality of life voor studenten in de stad te verbeteren. Een verklaring hiervoor is, is dat de quality of life in steden zoals Rotterdam en Antwerpen al erg hoog is en deze steden een divers cultureel aanbod hebben. Een tweede reden waarom de havengebieden Rotterdam, Antwerpen en Greenport Venlo zich niet richten op de quality of life is omdat zij voornamelijk werknemers uit de regio aantrekken, zij hoeven niet naar de regio te verhuizen. Brainport Regio Eindhoven trekt veel meer internationale kenniswerkers aan en zij zullen kritischer naar de regio kijken voordat zij besluiten daar te gaan werken en wonen.

In de Brainport Regio Eindhoven wordt de quality of life in de regio gestimuleerd. Volgens de respondenten is het culturele aanbod in de regio Eindhoven nog te beperkt. Dat is ook de reden dat gemeente Eindhoven samen met Stichting Cultuur Eindhoven om extra budget heeft gevraagd bij het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap zodat zij de culturele voorzieningen in de Brainport stad kunnen uitbreiden en zo de stad en de regio een aantrekkelijker gebied te maken om te wonen, werken en recreëren. Door de komst van veel internationale kenniswerkers en hun gezinnen groeit ook de vraag naar internationaal onderwijs, het aanbod hierop loopt nog achter, maar hier wordt ook hard aan gewerkt. Aankomend schooljaar worden er in Eindhoven voor het eerst Engelstalige mbo-opleidingen aangeboden in de richtingen engineering en business. Het aanbod van Engelstalige

opleidingen op hbo-niveau en universiteiten zijn er in de regio al voldoende, maar Engelstalige mbo-opleidingen ontbraken nog terwijl er wel veel behoefte aan is in de Brainport regio waar veel internationale kenniswerkers wonen.

“Eindhoven geeft aan dat er al heel veel is, maar ze hebben niet het idee dat het aanbod al volledig dekkend is. Of dat er bijvoorbeeld al voldoende internationaal basisonderwijs is. Dat is ook allemaal nog beperkt en in ontwikkeling. Dus dat moet echt nog wel een tandje meer worden om nog meer mensen die regio in te trekken.” – Respondent uit Eindhoven

Random huisvesting zijn in Eindhoven weinig projecten, dit regelen de werkgevers en de expats zelf. Het Expat Centre van Brainport Development helpt wel de gezinnen van expats om te integreren. Dat doen ze bijvoorbeeld door de partners van de expats te koppelen aan een docent, zo dat zij Nederlands leren spreken en de regio leren kennen.

“Wat misschien wel leuk is, is het teacher-spouses project wat wie hier hebben opgezet. Daarnet vertelde ik vooral over de basics van talent aantrekken, maar waar wij ook bewust mee bezig zijn geweest is al het talent dat deze kant op komt, komt regelmatig ook met een gezin of met een partner (...) Met het idee van die kunnen dus samen taaluitwisseling doen. Dus die docent wordt beter in zijn Engels en die spouse heeft opeens een contact in de regio en kan Nederlands leren. Dus dat is een van die projecten waarop quality of life inzetten niet alleen gericht is op talent, maar op het ecosysteem daarrond.” – Respondent uit Eindhoven

Het verbeteren van de regio als aantrekkelijke woon- en leefomgeving voor studenten speelt vooral in Venlo. Venlo heeft als enige van de vier regio's geen eigen universiteit, maar de Campus Venlo van Maastricht University is er wel gevestigd, daarnaast hebben Fontys Hogescholen en de HAS Hogeschool een departement in Venlo gevestigd. Veel van deze opleidingen zijn gericht op logistiek of agribusiness en daarom zijn deze studenten dus interessante werknemers van de toekomst voor de regio Venlo. Dit is ook een van de redenen waarom de regio probeert om zoveel mogelijk studenten aan te trekken en te behouden in de stad. Dat doen zij door te investeren in huisvesting, evenementen en sportvoorzieningen voor studenten, maar ook bijvoorbeeld door de introductieweek voor aankomende studenten steeds groter aan te pakken. Aankomend jaar wordt deze niet meer per opleiding of per onderwijsinstelling georganiseerd, maar is er een grote gezamenlijke introductieweek waarbij studenten van verschillende studies en onderwijsinstellingen elkaar leren kennen, zodat studenten zich sneller thuis en aangetrokken voelen door Venlo.

5.6 Strategische arbeidsmarktplanning

In onderstaande paragraaf wordt een vergelijking tussen de regio's gemaakt over de strategische arbeidsmarktplanning en over het monitoren van de huidige en toekomstige overschotten en tekorten. Het monitoren van de tekorten en de overschotten kan regio's helpen bij het maken van een strategische arbeidsmarktplanning en er voor zorgen dat de verwachte tekorten of overschotten geminimaliseerd kunnen worden.

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	ja	+ -
Monitoren van huidige tekorten	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -
Monitoren van toekomstige tekorten	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -
Monitoren van huidige overschotten	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -
Monitoren van huidige tekorten	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -

Hoewel alle regio's de noodzaak zien van strategische arbeidsmarktplanning en het monitoren van de huidige en toekomstige overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt, is er duidelijk verschil op welke schaal regio's dit doen. De haven van Rotterdam scoort vergeleken de andere regio's het beste op strategische arbeidsmarktplanning. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam monitoren de arbeidsmarkt van het haven- en industriecomplex regelmatig. Eens in de twee jaar laten zij een arbeidsmarktonderzoek HIC uitvoeren dat een kwalitatief en een kwantitatief beeld geeft van de arbeidsmarktontwikkelingen en de knelpunten in het HIC Rotterdam. Daarnaast hebben ze op dit moment een onderzoek lopen naar de werkgelegenheid in de petrochemische sector in het haven- en industriegebied.

Voor de andere regio's zijn de huidige en toekomstige tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt ook van belang om te monitoren. De andere regio's scoren hier echter minder goed op in vergelijking met Rotterdam, omdat zij het monitoren van de tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt grotendeels niet zelf sturen. Deze regio's maken gebruik van de informatie die verzameld en opgesteld is door de UWV (Eindhoven en Venlo) of de VDAB (Antwerpen). In Eindhoven heeft Brainport Development wel aan de hand van deze gegevens een doorberekening gemaakt en geconcludeerd dat de tekorten op de arbeidsmarkt in hun regio alleen nog maar zullen toenemen.

Rotterdam gebruikt het monitoren van de arbeidsmarkt om te besluiten waar ze op in moeten spelen. Met deze gegevens kunnen zij bijvoorbeeld gaan lobbyen bij onderwijsinstellingen voor het opzetten van nieuwe opleidingen in een bepaalde sector waar veel vraag naar arbeid is of veel vraag naar arbeid wordt verwacht. Daarnaast kunnen deze cijfers van waarde zijn voor de bedrijven die zich in de regio willen vestigen en inzicht willen hebben in de cijfers van de arbeidsmarkt.

“Door data-analyse proberen wij inzicht te krijgen en daarna de mogelijkheid geven omdat te agenderen om lobbyprojecten, beleidsstukken te schrijven”. Respondent uit Rotterdam

De VDAB heeft een studiedienst die de Vlaamse arbeidsmarkt in kaart brengt op het gebied van werkloosheid en werkaanbod. Zij doen dit voor Vlaanderen algemeen, maar stellen ook sectierapporten en bepalen jaarlijks wat de knelpuntberoepen zijn en kansengroepen op de Vlaamse arbeidsmarkt. De verschillende partijen die zich bezig houden met de arbeidsmarkt in de haven van Antwerpen, kunnen deze gegevens opvragen en aan de hand daarvan bepalen waar zij zich de komende periode op willen inzetten. De respondenten geven aan dat ze uit de studies van de VDAB genoeg informatie kunnen halen, waardoor ze zelf niet de noodzaak zien om dit zelf op te pakken.

“Nee, wij doen dat zelf niet. Het is eigenlijk meer de VDAB die dat die zaken in kaart brengt. Dus eigenlijk zoeken zij hoeveel werkzoekende zijn er per vacature. Daar maken ze berekeningen over en zo kijken ze of dat er te korte zijn”. Respondent uit Antwerpen.

Greenport Venlo gebruiken ook de gegevens van het UWV over de tekorten en de overschotten in hun regio. In de interviews geven zij aan dat deze gegevens ook voldoende zijn voor de bedrijven die daar gevestigd zijn, als in de toekomst bedrijven vragen naar extra gegevens over de arbeidsmarkt kunnen zij altijd nog besluiten om dit te gaan monitoren.

Kortom, het haven- en industriecomplex Rotterdam maakt gebruik van consultancybureaus om de huidige en toekomstige overschotten en tekorten in het havengebied te monitoren. Zij doen dit omdat zij aan de hand van deze gegevens, proberen de vraag en aanbod naar arbeid in balans te brengen. De andere drie regio's proberen ook de vraag en aanbod van arbeid in balans te brengen, maar gebruiken hiervoor de gegevens van het UWV en de VDAB. Daarnaast geven bedrijven het ook aan als ze tekorten hebben of verwachten en aan de hand van die informatie een actie op gezet kan worden, door bijvoorbeeld in contact te komen met onderwijsinstellingen en stimuleren om de juiste opleidingen op te zetten of bepaalde opleidingen meer te promoten om de verwachte tekorten te verminderen.

6 Conclusie en discussie

In dit hoofdstuk volgen de conclusies van het onderzoek. Dit wordt gedaan door het beantwoorden van de deelvragen gevolgd door het beantwoorden van de hoofdvraag. Tot slot komen in de discussie de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden voor vervolgonderzoek aanbod.

6.1 Beantwoording van de onderzoeksvragen

Om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden zijn voorafgaand aan dit onderzoek vijf deelvragen opgesteld. In deze conclusie wordt aan de hand van beantwoorde deelvragen opgebouwd een antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag.

6.1.1. Deelvraag 1

De eerste deelvraag luidt: *Welke arbeidsmarkt gerelateerde factoren spelen een rol bij de keuze voor een vestigingslocatie van een bedrijf?*

Uit de verkenning van de bestaande literatuur bleken er zeven verschillende factoren invloed te hebben op de vestigingslocatie van een bedrijf. Te weten: bedrijfsimago, geografische ligging, infrastructuur & fysieke resources, synergie met netwerkpartners, juridische en economische aspecten, arbeidsmarkt en kostenfactoren. Aangezien dit onderzoek zich alleen richt op de arbeidsmarktgerelateerde factoren bij de keuze voor een vestigingslocatie van een bedrijf, werd in de bestaande literatuur gezocht naar de factoren die gerelateerd waren aan de arbeidsmarkt. En dat zijn volgens TNO: beschikbaarheid personeel, opleidingsniveau personeel, arbeidsklimaat, quality of life en impliciete en expliciete knowledge. Buck Consultants Internationaal ging uit van de volgende factoren: arbeidskosten, aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers, talenkennis, flexibiliteit personeel, arbeidswetgeving en quality of life. In dit onderzoek zijn deze factoren samengevoegd en werd ervan uitgegaan dat institutionele samenwerking, aanwezigheid van gekwalificeerd personeel, arbeidsklimaat, flexibiliteit personeel, quality of life en strategische arbeidsmarktplanning de factoren zijn die een rol spelen bij de keuze voor een vestigingslocatie van een bedrijf.

6.1.2. Deelvraag 2

De tweede deelvraag luidt: *Met welke regio's kan de Rotterdamse haven worden vergeleken om inzicht in sterke en zwakke punten van de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid te krijgen?*

De haven van Rotterdam is in dit onderzoek vergeleken met de haven van Antwerpen, Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo. Het haven- en industriecomplex van Rotterdam kan vergeleken worden met het haven- en industriecomplex van Antwerpen, omdat deze twee havens veel overeenkomsten tonen. Het zijn de twee grootste havens van Europa en ze zijn slechts 100 kilometer van elkaar verwijderd en bestrijken voor een groot deel hetzelfde achterland bestrijken. Daarnaast zijn vergelijkbare sectoren in deze havens te

vinden, zoals een groot aantal chemische bedrijven, waardoor de personeelsvraag in deze havengebieden vergelijkbaar zijn.

De haven van Rotterdam en Brainport regio Eindhoven zijn allebei belangrijke pijlers voor de Nederlandse economie en tegelijkertijd hebben beide regio's moeite met het aantrekken van voldoende kwalitatief goed geschoold personeel. Juist omdat het aantrekken van personeel voor deze regio nog lastiger blijkt te zijn dan voor het havengebied van Rotterdam en het gevoel van urgentie in deze regio groot is en ze veel investeren in *people* is dit een regio waar Rotterdam veel van zou kunnen leren op het gebied van arbeidsmarktbeleid.

Greenport Venlo en het havengebied Rotterdam lijken in eerste instantie niet echt vergelijkbaar te zijn. Het interessante voor het havengebied Rotterdam is de groei in werkgelegenheid en de bedrijvigheid die de laatste jaren gaande is in de regio Venlo. Deze verwachte groei in de vraag naar arbeid is een uitdaging voor de regio, alle vacatures zullen immers vervuld moeten worden. Voor het Haven- en industriecomplex Rotterdam is het interessant om te zien hoe deze regio omgaat met een groei in de vraag naar arbeid. Daarbij komt dat het Havenbedrijf Rotterdam en de regio Venlo samen zijn gaan werken om internationale logistieke bedrijven naar de regio Venlo-Venray te halen. Voor het Havenbedrijf Rotterdam is dit interessant omdat zij willen groeien in de overslag van containers, maar er weinig plaats is voor grote warehouses.

6.1.3. Deelvraag 3

De derde deelvraag luidt: *Op welke punten verschillen de haven van Rotterdam, de haven van Antwerpen, Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo van elkaar wat betreft arbeidsmarktbeleid?*

	Haven van Rotterdam		Haven van Antwerpen		Brainport Eindhoven		Greenport Venlo	
	noodzaak	aanwezig	Noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig	noodzaak	aanwezig
Algemeen	Ja	+	Ja	+ -	Ja	++	Ja	+
Institutionele samenwerking	Ja	+ -	Ja	+ -	Ja	++	Ja	+
Aanwezigheid van gekwalificeerd personeel	Ja	+	Ja	+	Ja	++	Ja	+
Arbeidsklimaat	Ja	+	Ja	+	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.
Flexibel personeel	Ja	+	Ja	-	Ja	+	Ja	+ -
Quality of life	Nee	n.v.t.	Nee	n.v.t.	Ja	++	Deels	+
Strategisch arbeidsmarkt-planning	Ja	++	Ja	+ -	Ja	+	Ja	+ -

Aan de hand van de zes verschillende tabellen die in de analyse opgesteld zijn, is er voor het beantwoorden van deze deelvraag een tabel opgesteld. Deze tabel vat de zes arbeidsmarktcriteria samen en schets een algemeen beeld over de aanwezigheid van arbeidsmarktbeleid in de vier verschillende regio's. Uit de analyse is gebleken dat beleid gericht op het beïnvloeden van de arbeidsmarkt het sterkst aanwezig is in Brainport Regio Eindhoven. Daar is veel beleid en lopen projecten om er voor te zorgen dat nu en in de toekomst genoeg gekwalificeerd personeel in de regio te vinden is en naar de regio toe zou willen komen om te werken bij een van de bedrijven die in Brainport Eindhoven gevestigd is. Het opvallendste aan hun aanpak is de institutionele samenwerking. In Eindhoven werken overheidsinstelling, het bedrijfsleven en het onderwijs heel goed met elkaar samen om er voor te zorgen dat Brainport Regio Eindhoven een florerende regio is en ook kan blijven. Er is veel kennisuitwisseling tussen de bedrijven die in de regio gevestigd zijn en ook het aantrekken van (internationaal) personeel verloopt gezamenlijk. De vraag naar arbeid is in Eindhoven enorm groot en naar verwachting blijft de krapte op de arbeidsmarkt in deze regio voorlopig nog bestaan of neemt zelfs toe. Dit is dan ook een van de redenen waarom deze regio zoveel mogelijk leerlingen probeert te stimuleren om te kiezen voor een technische opleiding.

Ook de quality of life wordt in Eindhoven, vergeleken met de andere regio's, heel erg serieus genomen. Brainport wil een regio zijn waar mensen graag willen wonen en werken. In de andere regio's verloopt die samenwerking minder goed. Het bedrijfsleven en de onderwijsinstellingen werken in alle regio's steeds beter samen en het onderwijs wordt ook steeds vaker betrokken bij het bedrijfsleven of de opleidingen worden aangepast aan de vraag van het regionale bedrijfsleven. In de regio Venlo ontstaat door de ontwikkeling van de Brightland Campus ook steeds meer een Triple Helix samenwerking tussen onderwijs, bedrijfsleven en de overheid. Dit zijn echter wel de bedrijven die gericht zijn op innovatie en onderzoek, de distributiecentra werken nog minder goed samen. De samenwerking tussen de bedrijven verloopt ook in de havens van Rotterdam en Antwerpen niet soepel. Bedrijven beschouwen elkaar hier nog te vaak als concurrent en dit scheidt niet de juiste sfeer om samen te werken, bedrijven zien niet de voordelen van samenwerking in.

Als je kijkt naar het aantrekken van gekwalificeerd personeel, dan zie je dat hier de verschillen minder groot op zijn. Alle vier de regio's doen er veel aan om leerlingen te stimuleren om te kiezen voor een opleiding in de techniek, logistiek of maritieme sector. Ook zetten de regio's zich in om werkloze personen om te scholen voor beroepen in deze sectoren.

Er zijn ook duidelijke verschillen zichtbaar in arbeidsrust in de verschillende regio's. In Brainport Regio Eindhoven en in Venlo speelt arbeidsrust in het geheel niet. Terwijl het stimuleren van arbeidsrust wel een belangrijke factor is voor de havens van Rotterdam en Antwerpen. Uit de interviews is ook naar voren gekomen dat binnen de directie van het Havenbedrijf Rotterdam het idee heerst dat sociale infrastructuur van de haven gericht moet

zijn op het stimuleren van de arbeidsrust, terwijl de gesproken respondenten juist vinden dat sociale infrastructuur gaat over arbeidsmarkt, strategische arbeidsmarktplanning en onderwijs. Je ziet hier dus dat de directie er vanuit gaat dat bedrijven hun vestigingslocatie beslissen aan de hand van harde factoren gericht op kostenminimalisatie en dus de neoklassieke locatietheorie als de waarheid beschouwen, terwijl de gesproken respondenten er juist van uitgaan dat bedrijven hun vestigingslocatiekiezen op bedrijfsexterne factoren zoals de situatie op de arbeidsmarkt en dus meer belang hechten aan de institutionele en evolutionaire locatietheorie.

Het duidelijkste verschil tussen de onderzochte regio's is dat Eindhoven zich het meest profileert als regio die inzet op arbeidsmarktbeleid. De andere regio's profileren zich minder op het inzetten van arbeidsmarktbeleid. Het kan zijn dat zij andere locatiefactoren zoals bedrijfsimago, geografische ligging, infrastructuur & fysieke resources, juridische en economische aspecten of de kostenfactoren als belangrijker locatiefactoren beschouwen voor de vestigingskeuze van een bedrijf.

6.1.4. Deelvraag 4

De vierde deelvraag luidt: *Welke maatregelen op het gebied van arbeidsmarktbeleid zijn mogelijk om de positie van de Rotterdamse Haven als vestigingslocatie te versterken?* De beantwoording van deelvraag 4 vormt ook meteen de formulering van de aanbevelingen voor het Havenbedrijf Rotterdam.

Uit de analyse en het antwoord op deelvraag drie is gebleken dat de haven van Rotterdam veel doet om de factor arbeidsmarkt in haar regio te versterken. Echter, de vraag is of wat ze doen ook genoeg is. Uit de interviews is naar voren gekomen dat voor de werkzaamheden in de haven van Rotterdam een steeds hoger opleidingsniveau nodig is, terwijl het percentage laagopgeleiden in Rotterdam nog altijd 32 procent is (CBS, 2016). Daarnaast is er ook sprake van een hoge werkloosheid in Rotterdam, e gemeente Rotterdam telt in procenten gezien de meeste werklozen van Nederland. 11,3 procent van de Rotterdammers heeft geen werk, tegenover een gemiddeld werkloosheidspercentage van 6,0 procent in Nederland in 2016 (CBS, 2017). De werkloosheid in de arbeidsmarktregio Rijnmond, waar Rotterdam en omliggende gemeenten onder vallen, was in 2016 ook hoger dan gemiddeld, namelijk 8.2 procent (CBS, 2017). De jeugdwerkloosheid ligt in Rotterdam zelfs op 17,9 procent, tegenover een landelijk gemiddelde van 11,3 procent (CBS, 2016). Het lage opleidingsniveau en de hoge werkloosheidscijfers zorgen dat er in Rotterdam geen sprake is van een sterke arbeidsmarkt. Tegelijkertijd heeft Rotterdam te maken met bevolkingsgroei en een jonge bevolkingssamenstelling wat kansen biedt voor de toekomst. Hoewel de afgelopen jaren in Rotterdam veel aandacht is gegaan naar het stimuleren van technische studies en er ook belangrijke stappen voorwaarts zijn gezet. De beeldvorming van techniek is namelijk verbeterd en dat ziet men terug in het aantal jongens en meisjes dat een natuurprofiel kiest. Ook het aantal studenten dat voor een technische opleiding kiest is gestegen. Er zijn echter ook nog steeds knelpunten, het aantal meisjes of allochtone jongeren dat voor een

technische opleiding kiest blijft achter. Ook de instroom in het MBO-onderwijs loopt ver achter vergeleken met het HBO en WO. Ondanks dat er steeds meer studenten voor een technische opleiding kiest, zijn er jaarlijks nog duizenden vacatures in de haven. Op langer termijn is er voornamelijk in de chemische cluster zorgen over de beschikbaarheid van personeel. Deze cluster houdt rekening met toenemende tekorten aan technisch-operationeel personeel, zoals procesoperators en monteurs, voornamelijk op de hogere mbo-niveaus. De oorzaak hiervan is dat ongeveer 15 procent van het huidige personeelsbestand ouder is dan 55 jaar. De hoge (jeugd)werkloosheidcijfers in Rotterdam terwijl er sprake is van krapte op de havenarbeidsmarkt, vormt meteen de eerste aanbeveling van dit onderzoek.

Aanbeveling 1: het opzetten van activiteiten voor meisjes en jongeren met een migratieachtergrond om hen te stimuleren om te kiezen voor een haven of technisch gerelateerde opleiding.

Aangezien er in de haven de komende jaren veel baanopeningen zijn, zowel baanopeningen door de vervangingsvraag als baanopeningen voor nieuwe functies die ontstaan door digitalisering en de energietransitie is het voor de haven van Rotterdam belangrijk dat er in de omgeving voldoende goed opgeleid technisch personeel te vinden is. De afgelopen jaren kiezen steeds meer jongeren voor een technische studie, echter meisjes en jongeren met een migratieachtergrond kiezen nog steeds te weinig voor technische studies. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs, gemeente Rotterdam, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven zouden zich gezamenlijk moeten inzetten om bij deze groepen interesse op te wekken voor technische studies. Hierbij snijdt het mes aan twee kanten; de haven heeft in de toekomst meer potentiële werknemers. Daarnaast hebben jongeren meer kans hebben op een baan en zullen de werkloosheidcijfers in de regio Rijnmond dalen. Op dit moment wordt er al wel geprobeerd om meisjes vaker te laten interesseren voor techniek, bijvoorbeeld door de Girlsday die georganiseerd wordt door EIC waarbij meisjes uit verschillende klassen van het VMBO van het Scheepsvaart- en Transportcollege een programma aangeboden krijgen over de haven en industrie. Dit is echter te beperkt, alle meisjes in Rotterdam zouden vaker in aanmerking moeten komen met de haven en industrie. Meisjes zullen namelijk niet voor een opleiding kiezen als zij nog nooit hebben gezien wat ze daarmee kunnen. Het is belangrijk dat meisjes les krijgen van vrouwelijke rolmodellen in de technieklessen en –voorlichting. Het is ook belangrijk dat meisjes zich welkom voelen in de sector, het beeld van de sector moet bij meisjes veranderen. Techniek zal voor de meeste meisjes pas interessant worden als ze zien dat ze niet de enige zijn die het willen doen/gaan doen. In de haven van Rotterdam moeten er bijvoorbeeld open dagen komen waarbij meisjes uitgenodigd worden voor een rondleiding in havenbedrijven zodat ze kunnen zien waar ze kunnen werken. Het is dan wel de belangrijk dat de rondleiding gegeven wordt door vrouwen die werken in de haven of industrie.

Ook jongeren met een migratieachtergrond moeten vaker gestimuleerd worden om te kiezen voor een technische opleiding. Allochtone jongeren kiezen nog steeds beduidend minder vaak voor een opleiding in de techniek dan autochtone jongeren. Dit heeft onder meer te maken met het beeld dat de ouders van deze jongeren over techniek hebben, zij zijn namelijk van grote invloed op de studiekeuze van jongeren. Het is dus van belang dat ouders meer voorlichting krijgen over techniek en over de kansen op de arbeidsmarkt en de salariëring in deze sector. Dat zou een positief effect kunnen hebben op de opleidings- en beroepskeuze van jongeren.

Kortom, in Rotterdam worden leerlingen gestimuleerd om te kiezen voor een opleidingen en beroepen in de technische sector waarmee ze hun kansen in de haven vergroten. Uit de analyse is gebleken dat het aantal leerlingen die voor deze opleidingen kiest ook gestegen is, maar dat er bepaalde groepen zijn die achter blijven. Om in de toekomst er voor te zorgen dat er genoeg goed gekwalificeerde medewerkers beschikbaar zijn, is het van groot belang dat de groepen die nu nog ondervertegenwoordigd zijn extra gestimuleerd worden om ook te kiezen voor een technische opleiding.

Aanbeveling 2: Het Havenbedrijf Rotterdam moet samen met de werkgevers en onderwijsinstellingen versnelt werknemers opleiden, omscholen en bijscholen in de hernieuwbare energiesector.

Wereldwijd moet de uitstoot van CO₂ rond 2050 veertig tot zeventig procent lager zijn dan in 2010. Dit gaat niet vanzelf, maar daar zijn forse maatregelen voor nodig. Rotterdam is van oudsher een fossiele haven waarbij veel grondstoffen zoals kolen en aardolie worden op- en overgeslagen en waar veel petrochemische fabrieken die draaien op olie zijn gevestigd. Het klimaatakkoord van Parijs betekent dat de lineaire economie in de haven plaats moet maken voor een circulaire economie. In de haven betekent dat fossiele grondstoffen steeds minder belangrijk worden en de chemische sector steeds meer moet gaan draaien op plantaardige gewassen. Waar fossiele brandstoffen nog wel gebruikt worden, moet er gezorgd worden dat de vrijgekomen CO₂ opgevangen en hergebruikt gaat worden. De ontwikkelingen die de energietransitie met zich meebrengt zal invloed hebben op de werkgelegenheid, de arbeidsmarkt en de eisen die werkgevers stellen op het gebied van skills, flexibiliteit, opleidingsniveau en duurzame inzetbaarheid. Uit de interviews is naar voren gekomen dat het idee voor het oprichten van een Regio Academy die gericht is om het huidig personeel gezamenlijk om- en bij te scholen tot werknemers met de juiste vaardigheden en kennis voor de hernieuwbare energiesector. De Regio Academy moet functioneren als een kenniscentrum waarin werkgevers uit de haven samenwerken om het huidig personeel om- en bij te scholen en moet de hernieuwbare energie als zijn expertisegebied gaan zien. Het oprichten van een Regio Academy is echter nog maar een idee, hier zijn nog geen concrete plannen voor.

Naast het om- en bijscholen is het ook belangrijk dat het havenbedrijf Rotterdam zich samen met de onderwijsinstellingen zoals het Scheepsvaart en Transport College en het

Techniekcollege Rotterdam inzet om opleidingen gericht op de nieuwe energievormen op te richten. Om de energietransitie in de haven van Rotterdam waar te kunnen maken is het van belang dat er voldoende werknemers in deze regio opgeleid zijn om de transitie te kunnen maken en geschikt zijn voor een functie in de duurzame energiesector.

Echter, om de komende jaren nog meer jongeren te verleiden voor een technische studie en het onderwijs aan laten sluiten aan de vraag naar arbeid die ontstaat door de energietransitie is het van belang dat de regio meer en beter gaat samenwerken met elkaar. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam hebben op dit moment alle drie veel projecten om de arbeidsmarkt en het onderwijs gericht op de haven te versterken. Hoewel ze op heel veel onderwerpen al samenwerken, heerst er het gevoel dat ze onderling niet precies weten waar elke partij mee bezig. Door deze versnippering van projecten wordt er soms dubbel werk gedaan. Ook verschilt de visie van het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en Gemeente Rotterdam over op welke punten op het gebied van arbeidsmarktbeleid ingezet moet worden. Door intensievere samenwerking kan je als regio daadkrachtiger opereren en gezamenlijk inzetten om nu en in de toekomst er voor te zorgen dat er voldoende gekwalificeerde werknemers beschikbaar zijn die kunnen werken bij een van de bedrijven die gevestigd is in het haven- en industriecomplex van Rotterdam.

6.1.6. Beantwoording centrale onderzoeksvraag

De antwoorden op de verschillende deelvragen van dit onderzoek bieden gezamenlijk een antwoord op de centrale onderzoeksvraag: *Op welke wijze kan de haven van Rotterdam haar arbeidsmarktbeleid veranderen om zich als vestigingslocatie te versterken?*

Ten eerste is uit dit onderzoek gebleken dat de haven van Rotterdam het helemaal niet slecht doet op arbeidsmarktbeleid. Om in de toekomst er voor te zorgen dat er voldoende goed gekwalificeerde medewerkers in de regio te vinden zijn, worden leerlingen breed gestimuleerd om te kiezen voor een technische of haven gerelateerde opleiding. Leerlingen van de basisscholen en middelbare scholen in Rotterdam komen meerdere malen in aanraking met techniek of de haven. Het aantal leerlingen dat kiest voor een profiel of een vervolgopleiding in de techniek is hier laatste jaren mede hierdoor gegroeid. Tevens wordt het contact tussen het bedrijfsleven en het Scheepsvaart en Transport College ook positief beoordeeld, waardoor het opleidingsaanbod overeenkomt met de vraag naar personeel in de haven van Rotterdam. Daarnaast is er veel kennis over de trends op de arbeidsmarkt in de haven van Rotterdam. Het Havenbedrijf Rotterdam, Deltalinqs en de gemeente Rotterdam zetten ruim in op het behalen van business intelligence over de arbeidsmarkt in de regio, waardoor de knelpunten en de overschotten op de arbeidsmarkt tijdig opgemerkt worden en waardoor daar ook op ingespeeld kan worden. Om als vestigingslocatie te kunnen versterken kan de haven van Rotterdam haar arbeidsmarktbeleid nog wel op een aantal punten aanpassen, namelijk op institutionele samenwerking. Als de regio echt succesvol wil worden op arbeidsmarktbeleid is het van belang dat juist de leerlingen die minder vaak kiezen voor een technische studie vaker benaderd worden en gestimuleerd

worden om te kiezen voor een technische studie. Daarnaast zal het onderwijs, zich juist in de steeds sneller veranderde omgeving en door de energietransitie, zich aan moeten passen aan de kennis en vaardigheden die het bedrijfsleven vraagt. Het bedrijfsleven en de overheid moeten samen weer zorgen dat de haven een aantrekkelijke werkplek is. Om de arbeidsrust in de haven te behouden is daarnaast een betere samenwerking met de vakbonden van belang. Samenwerking tussen het bedrijfsleven en vakbonden moet er voor zorgen dat werknemers duurzaam inzetbaar blijven en onrust door gedwongen ontslagen voorkomen wordt. Kortom, om in de toekomst een aantrekkelijke vestigingslocatie te blijven voor bedrijven is het van belang dat de arbeidsmarkt flexibel is, er voldoende goed geschoold personeel in de regio beschikbaar is en het onderwijs mee ontwikkeld met de ambities van de haven van Rotterdam. Dit lukt alleen als alle partijen zich hier gezamenlijk voor in willen inzetten.

6.2 Discussie

In de discussie wordt gereflecteerd op de gebruikte theorieën, de onderzoekopzet en de mogelijke belemmeringen die deze aanpak met zich meebrengt. Daarnaast worden er suggesties gegeven voor vervolg onderzoek, om de vragen die ontstaan zijn door de resultaten van dit onderzoek nog nader te onderzoeken.

6.2.1 Theoretische reflectie

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van vier verschillende locatietheorieën. De neoklassieke, behaviourale, institutionele en evolutionaire locatietheorie. Aan de hand van dit onderzoek zou je kunnen zeggen dat het arbeidsmarktbeleid in Eindhoven voornamelijk gebaseerd is op de institutionele locatietheorie, waarbij de relatie tussen bedrijven en omgeving van belang is. Daarnaast richt deze regio zich ook heel erg op zachte locatiefactoren zoals quality of life en het creëren van een regio waar personeel graag wil wonen en werken. Ook in Venlo wordt de samenwerking tussen de onderwijsinstellingen, het bedrijfsleven en de overheid belangrijk geacht om een sterke arbeidsmarkt te creëren. Ook in deze regio lijkt het er op dat de vestigingskeuze van bedrijven gebaseerd wordt aan de hand van de institutionele locatiefactor. In de haven van Rotterdam en de haven van Antwerpen is de institutionele locatiefactor minder duidelijk, ook al zetten deze regio's zich wel sterk in op het aantrekken van voldoende gekwalificeerd personeel. In deze twee regio's speelt sociale rust ook een grote rol en wordt er dus vanuit gegaan dat de neoklassieke locatietheorie ook bij de vestigingskeuze van bedrijven een rol speelt.

Het is echter de vraag of je aan de hand van dit onderzoek kunt beoordelen welke theorie het best bij een regio past. In dit onderzoek is namelijk alleen uitgegaan van de arbeidsmarkt als locatiefactor en de andere factoren zijn buiten beschouwing gebleven, waardoor een compleet beeld ontbreekt.

6.2.2 Methodologische reflectie

In de methodologische reflectie wordt gereflecteerd op de wijze waarop dit onderzoek is uitgevoerd en de mogelijke beperkingen die deze aanpak met zich meebrengt.

Een eerste methodologische beperking van dit onderzoek is dat dit onderzoek zich alleen richt op de arbeidsmarkt, andere factoren die een rol spelen bij de vestigingsbeslissing van bedrijven zijn buiten beschouwing gelaten. Hierdoor is het niet mogelijk om de aantrekkelijkheid van de regio's in zijn volledigheid te beoordelen en kan er alleen een conclusie getrokken worden over in welke mate de regio's inzetten op de factor arbeid.

Een tweede beperking van dit onderzoek is dat de interviews in dit onderzoek afgenomen zijn bij de havenbedrijven, ondernemersverenigingen, overheidsinstellingen, consultants en vakbonden. Er zijn geen interviews afgenomen bij de bedrijven die in de regio's gevestigd zijn. Het beeld dat geschetst wordt over hoe de bedrijven de arbeidsmarkt en het arbeidsmarktbeleid in de regio ervaren is dus niet direct afkomstig van de bedrijven zelf. Dit was een pragmatische afweging, in verband met de tijd. Echter dit doet niet af aan de resultaten van het onderzoek gezien de samenhang in de antwoorden van verschillende respondenten van de verschillende organisaties die voor dit onderzoek geïnterviewd zijn. Daarnaast zijn de respondenten die gesproken zijn in meerdere sectoren aanwezig en geven ze dus een representatiever beeld dan de bedrijven die maar in een bepaalde sector in een regio aanwezig zijn.

Een derde beperking zijn de regio's die met elkaar zijn vergeleken. De haven van Rotterdam is een unieke regio en moeilijk te vergelijken. Binnen de EU is de Rotterdamse haven de grootste haven en meer dan twee keer zo groot als de haven van Antwerpen, de grootste concurrent op het gebied van containers. Qua grootte is de haven van Rotterdam beter te vergelijken met verschillende havens in China, Singapore en Zuid-Korea die net zoals Rotterdam bij de tien grootste havens ter wereld horen. Echter is de arbeidsmarkt in Azië niet vergelijkbaar met de arbeidsmarkt in Nederland, waardoor deze havens voor dit onderzoek geen goede vergelijkbare havens zouden zijn. Brainport Regio Eindhoven en Greenport Venlo zijn beide geen havens, maar kampen wel met dezelfde uitdagingen, zoals het tekort aan technisch personeel, als de haven van Rotterdam. In de ideale situatie zou je de haven van Rotterdam kunnen vergelijken met een even grote haven in West-Europa, maar aangezien dat niet mogelijk is, is er gekozen voor regio's die op bepaalde punten wel vergelijkbaar zijn met de haven van Rotterdam.

Een vierde methodologische beperking is dat het onderzoek kwalitatief van aard is. Ondanks dat er geprobeerd is om zo secuur mogelijk de regio's te vergelijken en de regio's een score toe te kennen in de vergelijking is het altijd mogelijk dat een andere onderzoeker een andere interpretatie zal geven aan een bevinding.

6.2.3 Suggesties voor vervolgonderzoek

In deze paragraaf wordt vooruitgeblikt op mogelijke suggesties voor vervolgonderzoek. De eerste suggestie is gebaseerd op de belemmering van dit onderzoek en de tweede suggestie gaat over de volledigheid van dit onderzoek.

Dit onderzoek geeft weer hoe de beleidsmakers door middel van arbeidsmarktbeleid hun regio proberen te versterken als vestigingslocatie, maar dit onderzoek geeft niet weer hoe bedrijven die in deze regio's gevestigd zijn arbeidsmarktbeleid in hun regio beoordelen. Een mogelijkheid voor vervolgonderzoek zou dan ook zijn om de gevonden resultaten uit dit onderzoek nader te toetsen in een onderzoek onder verschillende bedrijven uit de vier onderzochte regio's.

In dit onderzoek wordt alleen de locatiefactor arbeid onderzocht, de andere locatiefactoren blijven buiten beschouwing. Om een compleet beeld te krijgen waarom bedrijven zich in een haven vestigen, zou vervolgonderzoek zich kunnen richten op alle mogelijke locatiefactoren.

Bibliografie

- Acemonglu, D., & Autor, D. (2012). *What does human capital do? A review of Golding and Katz's the race between education and technology*. Cambridge: National Bureau of Economic Research.
- Akkerman, A., Born, M., Jansen, G., Lehr, A., & Sluiter, R. (2014). *Patronen van staken*. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Atzema, O., Lambooy, J., Rietbergen, T. v., & Wever, E. (2002). *Ruimtelijke Economische Dynamiek*. Bussum: Coutinho.
- Baarde, D., & Goede, M. d. (2006). *Basisboek methoden en technieken*. Houten: Wolters-Noordhoff .
- BCI. (2008). *Attractiveness of the Netherlands for international headquarters* . Den Haag: Buck Consultants International.
- Becker, G. (1964). *Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Belussi, F., & Sammarra, A. (2010). *Business Networks in Clusters and Industrial Districts* . Abingdon: Routledge.
- Berg, B. (2009). *Qualitative research methods for the social sciences (7th edition)*.
- Boschma, R., Frenken, K., & Lambooy, J. (2002). *Evolutionaire economie: Een inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Brainport Development N.V. (2017). *Jaarplan Brainport Development 2017. Vernieuwend bouwen aan blijvend succes*. Eindhoven: Brrainport Development.
- Brouwer, A., Mariotti, I., & Ommeren, J. v. (2004). The firm relocation decision: an empirical investigation. *The annals of regional science* 38, 335-347.
- Bryman, A. (2012). *Social research methods*. Oxford: Oxford University press.
- Buck, R., & Volleman, P. (2007). *De internationale concurrentiepositie van Nederland bedreigd?* Voorburg: NEPROM.
- CBS. (2016, 2 23). *Amsterdam voorop in daling werkloosheid*. Opgehaald van CBS: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2016/08/amsterdam-voorop-in-daling-werkloosheid>
- CBS. (2016, februari 23). *Arbeidsdeelname; regionale indeling 2015, 2003-2015*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83360NED&D1=12&D2=0,3,6,9&D3=0,382&D4=6-12&HDR=G3,T,G1&STB=G2&VW=T>
- CBS. (2017, 04 25). *Hoogste werkloosheid in Rijnmond*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/17/hoogste-werkloosheid-in-rijnmond>
- Cohen, N. (2000). *Business Location Decision Making and the cities: bringing companies back*. The brookings Institution.

- Cook, K. (1977). The exchange and power in networks of interorganizational relations. *Sociology quarterly*, 62-82.
- Davis, L., & North, D. (1980). Institutional Change and American Economic Growth: A first Step Towards a Theory of Institutional Innovation. *The Journal of Economic History*, 131-149.
- Delden, P. v. (2009). *Samenwerking in de publieke dienstverlening. Ontwikkelverloop en resultaten*. Delft: Eburon.
- Draper, J., & Merchant, J. (1978). Selecting the Most Appropriate Manpower Model. *Bryant*, 587-601.
- Ecorys. (2015). *De 'war on talent' - het belang van inzicht in de regionale arbeidsmarkt*. Rotterdam: Ecorys.
- Evers, G., & Verhoeven, C. (1999). *Human resource planning*. Deventer: Kluwer.
- Fujita, M., Krugman, P., & Venables, A. (1999). *The spatial economy: cities, regions and international trade*. Cambridge (USA): MIT Press.
- Greenport Venlo. (2017, 07 20). *Greenport Venlo*. Opgehaald van <http://www.greenportvenlo.nl/>
- Havenbedrijf Antwerpen. (2016). *Jaarverslag 2015*. Antwerpen: Havenbedrijf Antwerpen.
- Havenbedrijf Antwerpen. (2017). *Jaarverslag 2016*. Antwerpen: Havenbedrijf Antwerpen.
- Hayter, R. (1997). *The dynamics of industrial location; the factory, the firm and the production system*. Chichester: John Wiley & Sons .
- Hazeu, C. (2000). *Instituionele economie: een optiek op organisatie- en sturingsvraagstukken*. Bussum: Coutinho.
- Humblet, P., & Vanthournout, J. (2007). *De sociale verkiezingen doorgelicht*. Intersentia.
- Jacobs, a. (2005). The Netherlands: In the tradition of intersectoral pacts. *Collective Bargaining and Wages in Comparative Perspective, Bulletin of Comparative Labour Relations*, 89-115.
- Kaats, E., & Opheij, P. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties. Samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kamp, I. v., Leidelmeijer, K., Marsman, G., & Hollander, A. d. (2003). Urban environmental quality and human well-being: towards a conceptual framework and demarcation of concepts; a literature study. *Landscape and urban planning*, 5-18.
- Klijn, E., & Twist, v. M. (2007). Publiek-private samenwerking in Nederland. *M&O: tijdschrift voor organisatiekunde en sociaal beleid*, 156-169.
- Kluytmans, F. (2004). *Leerboek personeelsmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff.
- Kuijpers, M. (2003). *Loopbaanontwikkeling*. Enschede: Twente University Press .
- Leede, J. d., Roudswaard, A., Dhondt, S., & Vaas, F. (2007). Flexibele organisatie: Nieuwe inzichten over de afstemming tussen strategie, personeel en proces. *TNO Kwaliteit van Leven/Arbeid*.

- Mariotti, I., & Pen, C. (2001). Firm migration patterns in the Netherlands and in the United Kingdom. An end of twelve years of calm geographical interest. *41th Congress of the European Regional Science*.
- McDowell, L. (1998). Elites in the City of London: some methodological considerations. *Environment and Planning A*.
- Ministerie van Infrastructuur en Milieu. (2015). *Havenmonitor, de Economische betekenis van Nederlandse Zeehavens 2002-2014*. Den Haag: Ministerie van Infrastructuur en Milieu.
- Nagelkerke, A., Plessen, W., & Wilthagen, T. (2008). Van arbeidsverhouding naar verhouding tot arbeid: een paradigmawisseling? *Sociaal Maandblad Arbeid*, 435-446.
- NationaleBank van België. (2016). *Perscommuniqué*. Brussel: NationaleBank van België.
- Ondernemend Venlo. (2016). *Ondernemend Venlo Magazine*. Venlo: AM-Creation.
- Pellenburg, P., Wissen, L. v., & Dijk, J. v. (2002). Firm relocation: state of the art and research prospects. *SOM Research Report 02D31*. Groningen: University of Groningen.
- Pfeffer, J., & Salancik, J. (1978). *The external control of organizations: a resource dependence*. New York: Harper & Row.
- Port of Rotterdam. (2017). *Bouwen aan een duurzame toekomst. Jaarverslag 2016*. Rotterdam: Port of Rotterdam.
- Pred, A. (1967). *Behavior and location; foundations for a geographic and dynamic location theory*. Lund: Department of Geography.
- Provincie Limburg. (2016). *Regionale Arbiedsmarkt Informatie Limburg*. Maastricht: Provincie Limburg.
- Reijs, T., Kuipers, B., Cornelissen, C., Harten, J., Schuur, P., & Boer, L. d. (2001). *Core Centra en vestigingsplaatskeuze*. TNO en Universiteit van Twente .
- Robson, C., & McCartan, K. (2011). *Real world research. A resource for users of social research methods in applied setting*. Chichester: John Wiley & Sons.
- Rüßmann, M., Lorenz, M., Gerbert, P., Waldner, M., Justus, J., Engel, P., & Harnisch, M. (2015). *Industrie 4.0: The future of productivity and growth in manufacturing industries*. Boston Consulting Group.
- SEOR. (2015). *Arbeidsmarktonderzoek Haven- en Industriecomplex Rotterdam 2014-2015*. Rotterdam: Erasmus Universiteit.
- Smith, D. (1971). *Industrial Location: an economic geographical analysis*. New York: Wiley.
- Smith, D. (1971). *Industrial Location: an economic geographical analysis*. New York: Wiley.
- Smith, J., & Wohlstetter, P. (2006). Understanding the different faces of partnering: a typology of public-private partnerships. *School leadership and management*, 249-268.

- Stec Groep. (2017). *Logistiek in Beeld. De cruciale rol van arbeidsmarkt bij een strategische locatiekeuze*. Arnhem: Stec Groep.
- Thiel, S. v. (2007). *Bestuurskundig onderzoek. Een methodologische inleiding*. Bussum: Coutinho.
- Torraco, R. (1998). *Economisch-Human Capital Theory and Human Resource Development*.
- Torre, A., & Wallet, F. (2014). *Regional Development and Proximity Relations*. Northampton: Edward Elgar.
- UWV. (2015). *Technische en ICT-beroepen. Arbeidsmarktbeschrijving*. Amsterdam: UWV.
- Vaas, F. (2001). Arbeidsproductiviteit verhogen, door slim organiseren. *CDV Themanummer 2001 Werk, Welvaart en Geluk*, 26-32.
- Volberda, H. (2004). *De Flexibele Onderneming: Strategieën voor Succesvol Concurren*. Deventer: Kluwer.
- Volberda, H., Jansen, J., Tempelaar, M., & Heij, K. (2011). Monitoren van sociale innovatie: slimmer werken, dynamisch managemen en flexibel organiseren. *Tijdschrift voor HRM*, 85-110.
- Yeung, H. (2000). *Reconceptualising the "Firm" in New Economic Geographies: An Organisational Perspective*. University of Portsmouth, U.K.

Bijlage

Bijlage 1: Topiclijst voor interview

Topic	Onderwerpen
1. Introductie	<ul style="list-style-type: none"> - Inhoud onderzoek - Functie, organisatie, regio
2. Vestigingslocatie	<ul style="list-style-type: none"> - Belangrijkste vestigingsfactor in de regio - Belang van arbeid als vestigingsfactor
3. Institutionele samenwerking	<ul style="list-style-type: none"> - Samenwerking tussen overheid, onderwijs, werkgevers, vakbonden etc.
4. Beschikbaarheid gekwalificeerd personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Stimuleren van jongeren om te kiezen voor een technisch beroep - Stimuleren van om- en bijscholing - Aantrekken van internationaal personeel
5. Arbeidsklimaat	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeidsrust - Vaste en flexibele contracten
6. Flexibel personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Personeel is geschikt voor verschillende functies of bedrijven in dezelfde sector/regio.
7. Quality of life	<ul style="list-style-type: none"> - Huisvestiging - Cultuurvoorzieningen - (internationaal) onderwijs
8. Strategische arbeidsmarktplanning	<ul style="list-style-type: none"> - Monitoren van huidige en toekomstige tekorten en overschotten in de regio
9. Afsluiting	<ul style="list-style-type: none"> - Best practices - Unique selling point van de regio - Aanraden andere arbeidsmarktregio's

Bijlage 2: Interviewopzet

Dit interview vindt plaats in het kader van een onderzoek naar hoe regio's zich positief kunnen onderscheiden als vestigingslocatie door in te zetten op arbeidsmarktbeleid.

Ik vraag u toestemming om dit interview op te nemen zodat ik het na afloop uit kan werken. De antwoorden en voorbeelden die je geeft worden op een anonieme wijze geanalyseerd in het uitwerken en analyseren van het interview. Je hebt de mogelijkheid om na afloop het door mij toegezonden uitgewerkte interview te lezen en opmerkingen te plaatsen, alvorens het gebruikt wordt in de resultaten.

Inleidende vragen

- U werkt voor [organisatie], als [functie]. Kunt u mij uitleggen wat precies uw functie inhoudt en wat u doet?

Regio

- U werkt in [regio], kunt u afbakenen wat u wel en niet onder uw regio verstaat?
- Kunt u vertellen op welke sectoren daar voornamelijk gevestigd zijn?
- Kunt u vertellen wat voor soort werknemers er vooral in uw regio zijn? (opleidingsniveau, leeftijd, internationaal, etc.)
- Wat onderscheidt uw regio van anderen op het gebied van arbeid?

Institutionele factoren

- Wordt er in de regio veel samengewerkt tussen onderwijs, bedrijfsleven en overheid?
- Werken bedrijven in deze regio veel samen?
- Hoe zorgen jullie als [organisatie] ervoor dat organisaties gaan samenwerken?
- Wat kan er beter aan deze samenwerking?

Vestigingslocatie

- Waarom denkt u dat bedrijven zich in uw regio willen vestigen?
- In hoeverre is arbeid volgens u een belangrijke factor voor bedrijven om zich in uw regio te vestigen?
- Op welke manieren proberen jullie de factor arbeid als vestigingslocatie te versterken?

Arbeidsmarktbeleid

- Kunt u iets vertellen over uw organisatie actief invloed probeert uit te oefenen op het arbeidsmarktbeleid van de regio?
- Kunt u vertellen waarom uw organisatie invloed uit wil oefenen op het regionaal arbeidsmarktbeleid?

Beschikbaarheid personeel / opleidingsniveau personeel / omscholing

- Hebt u het gevoel dat binnen uw regio bedrijven moeite hebben met het vinden van voldoende geschikt personeel?
- Sluit het opleidingsniveau aan op de vraag van bedrijven?
- Probeert u als organisatie/regio het onderwijs te beïnvloeden? (voorbeelden)
- Probeert u als organisatie/regio de studie keuze van leerlingen te beïnvloeden (voorbeelden)

- Als je kijkt naar de resultaten, hebben er dan ook meer jongeren gekozen voor een studie in een van deze richting?

Bijscholing

- Wat doet de regio om gezamenlijke om en bijscholing te organiseren?
- Wat is de rol van jullie organisatie?
- Wat is de reden van het organiseren van deze om- & bijscholing? Doel?

Arbeidsklimaat

Flexibilisering en zekerheid

- Ziet u een toename in externe inhuur, tijdelijke contracten en payroll constructies?
- Is dit volgens u positief voor de bedrijven?
- Hoe staan de vakbonden hierin?
- Kunt u schatten hoeveel mensen in uw regio ongeveer lid zijn van een vakbond?

Arbeidsrust

- Zijn jullie actief bezig om de arbeidsrust in jullie regio te verhogen?
- Hoe doen jullie dat?
- Wat is het doel daarvan?

Quality of life

- Is deze stad voldoende aantrekkelijk voor expats?
- Hebben jullie als provincie een beleid om meer expats naar deze regio te halen?
- Investeren jullie in internationaal onderwijs, cultuur?
- Hoe wordt de huisvesting geregeld?

Sociale innovatie

- Onderzoek laat zien dat bedrijven die sociale innovatie hoog op de agenda hebben staan ook betere resultaten hebben. Zetten jullie daarom als regio in op sociale innovatie?
- Bevordert u als regio actief sociale innovatie? Zo ja, op welke wijze? Nee, waarom niet?
- Wat willen jullie met sociale innovatie bereiken?

Strategische arbeidsmarktplanning

- Monitoren jullie toekomstige overschotten en tekorten op de arbeidsmarkt als regio?
- En welke acties ondernemen jullie?

Afsluitende vragen

- Wat zijn echt unique selling point van uw regio?
- Wat zijn de best practices uit uw regio omtrent arbeidsmarktbeleid?
- Wat zou u uit uw ervaring binnen uw regio aanraden aan andere arbeidsmarkt regio's om op in te zetten?
- Denkt u dat uw regio het goed of niet goed doet op arbeidsmarktbeleid?

Ik ben aan het einde gekomen van mijn vragenlijst. Hebt u verder nog toelichting?

Bedankt voor het afnemen van het interview.

Bijlage 3: Codeerschema interviews

Categorie	Codes	Doel
Institutionele samenwerking	beleidsmakers_onderling, beleidsmakers_bedrijfsleven, beleidsmakers_onderwijs, werkgevers_onderwijs, werkgevers_onderling, Netwerk, Triple_Helix, Multi_Helix, eigenaarschap.	Tekstdeel is gecodeerd wanneer gesproken wordt over de samenwerking die plaatsvindt tussen werkgevers, overheidsinstellingen, kennisinstellingen etc.
Aanwezigheid van gekwalificeerde medewerkers	Studiekeuze, tweede_loopbaan, leven_lang_leren, internationals, goed_onderwijs, tweetalig, skills, vaardigheden, diploma's, ervaring, stimuleren_basisonderwijs, stimuleren_middelbaaronderwijs, kwaliteit_mbo, kwaliteit_hbo, kwaliteit_wo, omscholing, bijscholing	Tekstdeel is gecodeerd wanneer er gesproken wordt over hoe de verschillende partijen er voor proberen te zorgen dat er voldoende gekwalificeerde medewerkers in de regio aanwezig zijn.
Arbeidsklimaat	vakbonden, sociale_rust, sociale_onrust	Tekstdeel is gecodeerd wanneer er gesproken wordt over het arbeidsklimaat dat in een regio aanwezig is.
Flexibiliteit personeel	Interne_flexibiliteit, externe_flexibiliteit, numerieke flexibiliteit, flexicurity, flexpool, collegiale_in_uitleen, vaste_contracten, flexibele_schil, uitzendkrachten, zzp'ers jobrotation_bedrijf, jobrotation_sector	Tekstdeel is gecodeerd wanneer er gesproken wordt over de flexibiliteit van personeel en de mogelijkheden die werknemers hebben een andere functie binnen hetzelfde bedrijf of een ander bedrijf.
Quality of life	Huisvestiging, internationaal_onderwijs, cultuur, gezin_expat, expat_centre, subsidie	Tekstdeel is gecodeerd wanneer er gesproken wordt over wat de regio er aan doet om de quality of life te verbeteren en de regio aantrekkelijker te maken om te wonen en te werken.
Strategische arbeidsmarktplaning	Toekomstige_tekorten, toekomstige_overschotten, huidige_tekorten, huidige_overschotten, nieuwe_bedrijven, uitbreiding_bedrijven, automatisering, robotisering, digitalisering, vergrijzing	Tekstdeel is gecodeerd wanneer er gesproken wordt over hoe een regio de huidige en de toekomstige tekorten en overschotten op de arbeidsmarkt monitort en waarom ze dat doen.